

Treball de fi de grau

Títol

Autor/a

Tutor/a

Departament

Grau

Tipus de TFG

Data

## Full resum del TFG

### Títol del Treball Fi de Grau:

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**

**Autor/a:**

**Tutor/a:**

**Curs:**

**Grau:**

### Paraules clau (mínim 3)

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**

### Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**

## **AGRAÏMENTS**

Aquestes són les últimes paraules que escric d'aquest treball i crec que és just agrair a totes aquelles persones que han estat al meu costat en la realització del meu Treball de Final de Grau.

En primer lloc, a la meva tutora Mariona Codinach que ha sigut l'amabilitat personificada i sempre ha estat ajudant-me i donant idees perquè la meva curiositat dins de l'àmbit de la comunicació empresarial anés creixent, sense que ella fos experta en el tema.

També agrair als meves companyes d'universitat per aquells moments en els que quan les he necessitat durant aquesta investigació han estat per recolzar-me i donar-me les energies necessàries per continuar creixent.

I finalment als meus pilars fonamental, els meus pares i el meu germà, que han estat dia a dia interessant-se pel meu treball. Sense els seus ànims i les seves mostres de generositat no podria haver arribat fins aquí.

Gràcies per tot el que m'heu ensenyat, que no és poc. A partir d'ara crec que sóc millor persona i millor professional gràcies a tots vosaltres.

*Barcelona, 1 de juny de 2017*

## ÍNDIX DELS CONTINGUTS

<b>1. INTRODUCCIÓ, MOTIVACIÓ I JUSTIFICACIÓ .....</b>	<b>7</b>
<b>2. PROBLEMÀTICA D'INVESTIGACIÓ .....</b>	<b>9</b>
2.1 Preguntes d'investigació .....	9
2.2 Hipòtesis.....	9
2.3 Objectius.....	10
2.4 Objecte d'estudi i Mostra .....	10
2.5 Metodologia .....	11
<b>3. MARC TEÒRIC.....</b>	<b>24</b>
3.1 La comunicació a les empreses .....	24
3.1.1 Els components de la comunicació corporativa .....	26
3.1.1.1 Imatge corporativa.....	27
3.1.1.2 Valors, Missió i Visió.....	28
3.1.1.3 Responsabilitat Social Corporativa .....	29
3.1.2 La comunicació interna.....	29
3.1.3 La comunicació externa.....	31
3.2 La comunicació de crisi.....	32
3.2.1 La crisi en l'àmbit empresarial .....	33
3.2.2 Les tipologies de comunicació de crisi.....	34
3.2.3 Les fases cícliques d'una comunicació de crisi .....	36
3.2.4 La gestió de comunicació de crisi: recursos i actituds.....	37
3.3 Els nous mitjans en la comunicació de crisi .....	38
3.3.1 La figura del Director de Comunicació .....	39
3.3.2 La figura del Community Manager .....	41
3.3.3 La importància de les xarxes socials .....	42
<b>4. ANÀLISI DEL CAS MERCADONA.....</b>	<b>46</b>
4.1 Mercadona com a institució .....	46
4.1.1 DAFO Mercadona.....	49
4.1.2 L'organigrama de Mercadona .....	51
4.1.3 El departament de comunicació de Mercadona .....	53
4.1.3.1 La comunicació interna de Mercadona .....	55
4.1.3.2 La comunicació externa de Mercadona .....	55

4.2 La gestió del cas Mercadona .....	56
4.2.1 Descripció del cas .....	56
4.2.2 Estratègies del cas .....	58
4.2.3 Accions del cas.....	61
4.3 Els mitjans de comunicació davant el cas Mercadona .....	72
<b>5. CONCLUSIONS .....</b>	<b>78</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>81</b>
<b>7. WEBGRAFIA.....</b>	<b>83</b>
<b>8. ANNEXOS</b>	

## INDEX DELS QUADRES

<b>Quadre 1:</b> Llibre de codis per l'anàlisi de variables: Anàlisi mitjans. ....	17
<b>Quadre 2:</b> Llibre de codis per l'anàlisi de variables: Anàlisi xarxes socials .....	20
<b>Quadre 3:</b> Cronograma del treball .....	23
<b>Quadre 4:</b> Els nivells de la comunicació corporativa de Juste Villafañé .....	25
<b>Quadre 5:</b> Tipologies de crisis segons diferents autors .....	35
<b>Quadre 6:</b> Fases d'una crisi comunicativa .....	36
<b>Quadre 7:</b> Organigrama amb el director de comunicació .....	39
<b>Quadre 8:</b> DAFO Mercadona .....	50
<b>Quadre 9:</b> Accions d'un cas de comunicació de crisi .....	61

## ÍNDIX DE LES IMATGES

<b>Imatge 1:</b> Modelo de Calidad Total de Mercadona .....	48
<b>Imatge 2:</b> Marques pròpies de Mercadona .....	48
<b>Imatge 3:</b> Organigrama Mercadona.....	52
<b>Imatge 4:</b> Campanyes de solidaritat per part de Mercadona i el Banc d’Aliments...	57
<b>Imatge 5:</b> Campanya contra Mercadona arran del reportatge de Salvados “Con la comida no se juega” .....	58
<b>Imatge 6:</b> Estratègia utilitzada per Mercadona. Anàlisi a Facebook.....	49
<b>Imatge 7:</b> Estratègia utilitzada per Mercadona. Anàlisi a Twitter .....	60
<b>Imatge 8:</b> Publicació del Facebook de Mercadona del 4/12/2012.....	64
<b>Imatge 9:</b> Capçalera del vídeo “Donación de alimentos – Banco de alimentos” .....	65
<b>Imatge 10:</b> Tweets de @MercadonaSuper .....	65
<b>Imatge 11:</b> Persones a qui respon el missatge. Anàlisi Twitter .....	66
<b>Imatge 12:</b> Varia el missatge. Anàlisi Twitter .....	66
<b>Imatge 13 i 14:</b> Contingut del missatge a Facebook i Twitter .....	667
<b>Imatge 15:</b> Referència al Banc d’Aliments. Anàlisi Facebook .....	67
<b>Imatge 16:</b> Referència al Banc d’Aliments. Anàlisi Twitter .....	68
<b>Imatge 17:</b> Referència al reportatge de Salvados. Anàlisi Twitter.....	68
<b>Imatge 18:</b> El director de Relacions Institucionals de Mercadona, José Antonio Jiménez, i el president de Fesbal, José Antonio Bust .....	69
<b>Imatge 19:</b> Tweet del Banc d’Aliments .....	69
<b>Imatge 20:</b> Publicació al Facebook de Mercadona .....	70

<b>Imatge 21 i 22:</b> Elements multimèdia i altres materials adjunts. Anàlisi Facebook .	70
<b>Imatge 23 i 24:</b> Elements multimèdia i altres materials adjunts. Anàlisi Twitter .....	71
<b>Imatge 25:</b> Repercussió mediàtica a Twitter (RT i Likes).....	72
<b>Imatge 26:</b> Gènere periodístic .....	73
<b>Imatge 27:</b> Tipus de peces .....	73
<b>Imatge 28:</b> Captura de pantalla de la notícia “Salvados o Mercadona ¿Quién dice la verdad?”. .....	74
<b>Imatge 29:</b> Separació informació / opinió .....	74
<b>Imatge 30:</b> Apareix la font informativa .....	75
<b>Imatge 31:</b> Tipus de llenguatge .....	76
<b>Imatge 32:</b> Elements audiovisuals .....	76
<b>Imatge 33 i 34:</b> Llenguatge sensacionalista i To dels comentaris .....	77
<b>Imatge 35:</b> Comentari de la notícia “Mercadona se defiende de las acusaciones vertidas en 'Salvados' de no donar alimentos” .....	77
<b>Imatge 36 i 37:</b> Imatge i Referència a la solidaritat de Mercadona .....	78



## 1. INTRODUCCIÓ, MOTIVACIÓ I JUSTIFICACIÓ

El present treball d'investigació té com a motivació principal el desenvolupament i l'aprenentatge dins de l'àmbit de la comunicació de crisi a les empreses de tots tipus de sectors. La comunicació empresarial i institucional són àmbits poc tractats i, en moltes ocasions, poden ser arribar a ser desconeguts en el món del periodisme. Tot i això, aquests tipus de comunicació, juntament amb el concepte de comunicació de crisi, comprenen un gran ventall de factors que poden suposar per negocis, empreses o institucions un element molt important i, en moltes ocasions, molt poc valorat.

Durant el grau de Periodisme, l'àmbit de la comunicació empresarial i institucional només es tracta, de manera directa, en una assignatura optativa de tercer curs. Tot i això, personalment, la meva curiositat intrínseca per aquest àmbit comunicatiu m'ha portat a estudiar i a observar casos de comunicació empresarial i institucional. Arran d'aquesta curiositat, el meu Treball de Final de Grau mostra aquesta part de la comunicació i del periodisme que no acostuma a estar molt representada.

És per aquest motiu que he decidit centrar aquest treball en un dels conceptes més importants, al meu parer, de la comunicació empresarial: **la comunicació de crisi**. Aquest concepte fa referència, segons Mazo a "la prevenció que les organitzacions han d'aplicar per comunicar-se d'una manera positiva i efectiva, amb els membres d'aquesta o amb l'entorn, quan es produeixen situacions anòmales que puguin afectar la imatge d'aquesta" (Mazo, 1994:22). En aquest cas, he decidit centrar-me en una de les empreses espanyoles més importants: Mercadona.

Mercadona és una gran empresa nacional i l'objectiu principal del treball és observar com es va solucionar la comunicació de crisi que a l'any 2012 va tenir arran de l'emissió del programa Salvados presentat pel periodista, humorista i guionista Jordi Évole. En aquest programa es va presentar un reportatge titulat "Con la comida no se juega" on es va entrevistar al responsable del Banc d'Aliments de València, seu central de Mercadona, on explicava que el supermercat no donava els excedents de menjar a l'organització sense ànim de lucre per les persones més desfavorides de la ciutat. A més, el passat mes de novembre de 2016 es va tornar a emetre un altre reportatge a Salvados sobre l'empresa Mercadona titulat "El fenómeno Mercadona", donant més ressò al tema del meu Treball de Final de Grau.

Per tant, és important considerar que tots els elements que formen part de les estratègies de comunicació han d'estar molt ben planificades i organitzades per tal de quan sigui el moment correcte aplicar-ho per obtenir un bon resultat. A més, hi ha una sèrie de conceptes, com per exemple, les fases de la comunicació de crisi, els tipus de comunicació de crisi, la figura del director de comunicació, o la importància de les xarxes socials; que suposen conceptes i elements, en molts casos, desconeguts dins del periodisme.

D'aquesta manera, l'anàlisi d'aquesta investigació s'estructura a partir de la recerca d'informació extreta per diferents manuals i llibres especialitzats, l'anàlisi documental i de continguts sobre el cas analitzat, i la realització de diferents entrevistes en profunditat a professionals i a personatges directament relacionats amb el cas d'anàlisi. Per tant, el principal interès d'aquesta investigació radica en comprovar quins elements han fet que la comunicació de crisi de Mercadona l'any 2012 hagi resultat efectiva.

## 2. PROBLEMÀTICA D'INVESTIGACIÓ

### 2.1 Preguntes d'investigació

Les preguntes d'investigació que es desenvolupen en aquest treball d'investigació són les següents:

- **Com va repercutir aquest reportatge en la imatge institucional de Mercadona en els mitjans de comunicació i en les xarxes socials?**
- **Quins són els passos que l'empresa Mercadona va dur a terme durant la seva comunicació de crisi?**
- **Existeixen estratègies prèviament establertes per l'empresa Mercadona en cas d'una comunicació de crisi?**

### 2.2 Hipòtesis

En relació a les diferents hipòtesis que es plantegen en aquesta recerca, en podem destacar els següents:

En relació a la **primera hipòtesi**, Mercadona va saber utilitzar tots els mitjans que li relacionen per poder passar d'una imatge gens solidària a una marca que lluita pels drets socials de la població valenciana i, com a conseqüència, espanyola. A les xarxes socials, en el cas de Mercadona, el seu Community Manager juntament amb l'equip de comunicació de Mercadona van saber actuar de manera correcta i favorable perquè la imatge de l'empresa no quedés molt afectada durant molt de temps.

La **segona hipòtesis** es basa en que Mercadona té un pla de comunicació de crisi molt pautat que li serveix en la gran majoria de crisis que pot tenir. Els punts forts d'aquesta estratègia es basen en l'actuació dins les xarxes socials i focalitzant la comunicació amb l'organisme o la institució amb la qual pot estar tenint el problema. D'aquesta manera, no mostra una imatge despreocupada, sinó tot el contrari, ja que dóna una sensació d'interès per solucionar l'assumpte.

I pel que fa la **tercera hipòtesis**, l'equip de Mercadona va actuar amb rapidesa i fluïdesa dins del àmbit comunicatiu. Van aplicar una estratègia de sinceritat i de discreció controlada provocant una repercussió negativa, bastant notable, dins de la seva imatge corporativa. Aquesta estratègia pot suposar un error bastant greu, per part de Mercadona, però realment no és així. Tot i això, l'acció estratègica de

Mercadona, dins d'aquesta comunicació és molt bona ja que l'empresa no obté grans conseqüències negatives a curt o llarg termini.

### 2.3 Objectius

Els principals objectius que es presenten en aquest treball d'investigació són els següents:

- **Estudiar la repercussió que va tenir aquest reportatge en la imatge institucional de Mercadona a través de diferents mitjans de comunicació tradicionals (premsa i televisió) i de les xarxes socials (Facebook i Twitter).** La imatge institucional d'una empresa es basa molt en la resposta donada dins dels diferents mitjans de comunicació i de com actualment es parlen d'ells a les xarxes socials.
- **Observar quins van ser els passos que l'empresa Mercadona va dur a terme durant la seva comunicació de crisi.** Aquest és un dels punts més importants ja que es podrà observar de quina manera va actuar l'empresa Mercadona i quina imatge va dur a terme durant aquesta comunicació de crisi.
- **Conèixer quines són, o no, les estratègies prèviament establertes per l'empresa Mercadona en cas d'una comunicació de crisi.** La majoria de les grans empreses amb repercussió als mitjans de comunicació acostumen a seguir un pla de comunicació de crisi per casos on la seva imatge institucional pot resultar perjudicada negativament.

### 2.4 Objecte d'estudi i Mostra

L'**objecte d'estudi** d'aquest treball és basa en analitzar l'impacte institucional que l'emissió del documental "Con la comida no se juega" té en l'empresa Mercadona. I d'aquesta manera com l'empresa va a dur a terme aquesta comunicació de crisi.

Aquesta comunicació de crisi es va dur a terme a partir de l'emissió del reportatge de Salvados "Con la comida no se juega" on es mostrava que l'empresa d'alimentació no donava la resta d'excedents d'aliments a organitzacions d'ajuda a persones necessitades com el Banc d'Aliments. Durant l'emissió, les xarxes socials van començar a criticar l'actitud de l'empresa generant una comunicació de crisi. No obstant, l'empresa va respondre a tot tipus de comentaris i a l'endemà de l'emissió Mercadona es va reunir amb el Banc d'Aliments de València per signar un acord de

col·laboració. D'aquesta manera, Mercadona va poder reduir l'impacte d'aquest fet i, correlativament, la seva imatge corporativa i institucional.

Amb aquest estudi, la mostra a analitzar són les principals xarxes socials en les quals la societat es va fer notar. En aquest cas, les xarxes analitzades són Twitter i Facebook durant els dies 9, 10 i 11 de desembre de 2012. Per una altra banda, es realitzarà un anàlisi del discurs en els mitjans de comunicació online com els mitjans digitals de El Periódico, ABC i El País, Ecotuve.es, Madrid ya, Economía Zero, Vertele, Las provincias, Te interesa, Formula TV i Economía Digital.

I d'altra banda, es realitzaran un total de tres entrevistes a 3 experts en el tema. En primer lloc al periodista i consultor especialitzat en comunicació de crisi, Joan Francesc Cánovas Tomàs. D'altra a l'actual director de Relacions Externes Catalunya de Mercadona, Joan Gili Saldaña. I per últim, a l'actual sots director adjunt del Banc d'Aliments de Barcelona, Lluís Fatjó – Vilas.

## **2.5 Metodologia**

Aquest treball es basa en un anàlisi de la comunicació de crisi de Mercadona l'any 2012 a partir de l'emissió del reportatge "Con la comida no se juega" del programa Salvados presentat per Jordi Evole.

Aquesta comunicació de crisi es va dur a terme a partir de l'emissió del reportatge de Salvados "Con la comida no se juega" on es mostrava d'una manera clara, definida que l'empresa d'alimentació no donava la resta d'excedents a organitzacions d'ajuda a persones necessitades com el Banc d'Aliments. En el moment de l'emissió del programa, les principals xarxes socials van esdevenir un canal de queixa en contra les accions de Mercadona. Durant aquella nit, l'equip de comunicació de Mercadona va realitzar una estratègia de comunicació i van respondre a la major part del missatges rebuts per les seves xarxes socials. No obstant això, l'equip de comunicació de Mercadona, a l'endemà de l'emissió del programa, es va reunir amb el Banc d'Aliments de València per signar un acord de col·laboració.

En aquest acord d'ajuda, l'empresa Mercadona es comprometia a donar els excedents dels seus productes, que fossin aprofitables, al Banc d'Aliments perquè aquests es poguessin repartir entre les persones que necessitessin els producte i no poguessin comparar-ho.

En darrer terme, el treball mostra l'estratègia que l'empresa va dur a terme per solucionar la crisi. D'aquesta manera s'observen algunes notícies dels mitjans de comunicació i la repercussió a les xarxes socials durant el dia de l'emissió del reportatge, i els dies posteriors

Un treball d'aquesta investidura, és a dir, un Treball de Final de Grau ha de comportar i tenir una estructura base. D'aquesta manera, cal destacar tres parts fonamentals en el desenvolupament d'aquest treball. Per una banda **l'anàlisi documental** el qual fa referència "al conjunt d'operacions que volen representar un document amb la finalitat de la seva recuperació i posterior identificació" (Castillo, 2005). D'altra banda fer referència a **l'anàlisi de les entrevistes** per tal de completar i aprofundir més dins de l'àmbit de la comunicació de crisi. I per acabar, destacar **l'anàlisi de continguts** que és "el conjunt dels mètodes i tècniques d'investigació destinades a facilitar la descripció sistemàtica dels components semàntics i formals de tot tipus de missatges, i la formulació de inferències vàlides sobre les dades reunides" (Abrego, 2011)

### **Anàlisi de contingut**

L'anàlisi del contingut d'aquest treball, en un primer moment, es basava en realitzar una recerca dels diferents missatges realitzats per les xarxes socials (Facebook i Twitter) i en els mitjans de comunicació tradicionals com ara La Vanguardia, El Periódico i El Mundo pel que fa la premsa, i Antena 3 i La Sexta pel que fa la televisió, durant els dies després de l'emissió del reportatge. És a dir, els dies 9, 10 i 11 de desembre de 2012.

No obstant, en el moment en el que es va començar a realitzar la recerca del contingut en els mitjans de comunicació, esmentats anteriorment, es va observar que no apareixia cap tipus de notícia o article relacionat amb aquest cas. Tot i això, a molts mitjans digitals i portals webs si que hi havia una gran afluència de notícies. I per tant, l'anàlisi de continguts es va readaptar a aquesta situació.

La mostra de conveniència escollida per realitzar aquest anàlisi es basen a la rapidesa comunicativa que va actuar l'equip de comunicació de Mercadona. Per aquest motiu, la informació que es detalla sobre aquest cas es bastant limitada. A més, també cal destacar que al ser una notícia extreta per La Sexta (grup Atresmedia), no tots els mitjans de la competència es van voler fer ressò.

Per aquest motiu, els mitjans que s'analitzen en l'anàlisi de dades són mitjans digitals de El Periódico, ABC i El País, Ecotuve.es, Madrid ya, Economía Zero, Verteles, Las provincias, Te interesa, Formula TV i Economía Digital. I les variables a analitzar són, el tipus de llenguatge, el to dels comentaris, el tipus de peces, el gènere de les peces, la font informativa, el llenguatge sensacionalista, la separació d'informació i opinió, i si n'hi ha elements audiovisuals entre altres.

No obstant això, el motiu principal d'aquest anàlisi es observar, per una banda, quines van ser les reaccions dels usuaris de les xarxes socials davant aquesta problemàtica de Mercadona. I d'altra banda, un altre objectiu era fixar-se en la manera d'actuar, per part, de l'equip de comunicació de Mercadona i, més concretament, de la figura del seu Community Manager.

D'aquesta manera, es pot comprovar d'una manera pràctica i real com l'equip de comunicació de Mercadona va poder aplicar una part de la seva estratègia de comunicació en cas de crisi. I, per tant, observar la forma en com resolen una crisi una de les institucions d'alimentació més importants d'Espanya.

Per tant, per dur a terme l'elaboració correcte d'aquestes variables s'han elaborat una sèrie de variables amb les seves respectives categories a partir de les hipòtesis establertes a la recerca. A més, hi ha unes variables seguint l'esquem de Lorenzo Vilches (2011):

- **Qualitativa:** Variable que expressa qualitats o modalitats. Pot ser dicotòmica, quan solament pot adquirir dues categories (per exemple 'sí' i 'no') o polimàtica (quan pot adquirir més de dues categories).
- **Quantitativa:** Variable que expressa valors numèrics.
- **D'imatge:** Variable que analitza les imatges, els vídeos, la ubicació etc. És una variable notòria a la vista.
- **De discurs:** Variable que analitza el text

En relació a aquests tipus de variables es presenten les variables, categories, definicions i classificacions corresponents a aquesta investigació. L'anàlisi es va dividir en dues parts: per una banda fent l'anàlisi de mitjans digitals on es parlaven d'aquest fet, i d'altra banda per part de les xarxes socials (Facebook i Twitter) on els usuaris es van fer ressò. Tot aquest anàlisi es dins de la mostra seleccionada, és a dir, del 9 al 11 de desembre de 2012.

## Variables anàlisi de notícies<sup>1</sup>

### Variable 1: Tipus de llenguatge

- **Definició:** Aquesta variable permetrà conèixer de quina manera tractaven les informacions els mitjans de comunicació segons el tipus de llenguatge, expressions i formes de parlar per part de l'equip de comunicació.
- **Classificació:** Qualitativa de discurs
- **Categories:**
  - o Formal: Formulats amb precisió, explícit, en deguda forma
  - o Col·loquial: Dit del llenguatge propi de la conversa informal

### Variable 2: To del comentari

- **Definició:** Aquesta variable permetrà conèixer quina reacció tenen els usuaris dels diferents mitjans a partir d'aquest fet.
- **Classificació:** Qualitativa de discurs
- **Categories:**
  - o Formal: Formulats amb precisió, explícit, en deguda forma.
  - o Col·loquial: Dit del llenguatge propi de la conversa informal.
  - o No hi ha

### Variable 3: Tipus de peces

- **Definició:** Aquesta variable permetrà conèixer quina importància i quin tractament ha realitzat el mitjà d'aquest cas de comunicació de crisi.
- **Classificació:** Qualitativa
- **Categories:**
  - o Notícia: Informació sobre un fet d'actualitat difosa per un mitjà de comunicació.
  - o Reportatge: Conjunt de fotografies o film documental sobre algun tema d'actualitat.
  - o Columna d'opinió: Gènere periodístic que consisteix en un comentari firmat que té normalment una periodicitat fixa i un lloc invariable a les pàgines del diari o de la revista.
  - o Editorial: Article de fons d'un mitjà de comunicació on el propi mitjà dona la seva opinió sobre un tema d'actualitat.

---

<sup>1</sup> Totes les definicions estan extretes de l'Enciclopèdia Catalana



**Variable 4: Gènere**

- **Definició:** Aquesta variable permetrà conèixer quina importància i quin tractament ha realitzat el mitjà davant d'aquest cas de comunicació de crisi.
- **Classificació:** Qualitativa de discurs
- **Categories:**
  - Informació: Contingut d'una o més dades fent abstracció de la representació.
  - Opinió: Manera de jutjar sobre una qüestió.
  - Mixta: Compost de parts, elements, etc., diferents o dissemblants.

**Variable 5: Font informativa**

- **Definició:** Aquesta variable permetrà conèixer la font informativa en la que s'ha basat el mitjà per redactar la informació, i si apareix la font o no.
- **Classificació:** Qualitativa
- **Categories:**
  - Apareix
  - No apareix

**Variable 6: Llenguatge sensacionalista (Tendència a difondre notícies, a exposar fets, etc., d'una manera espectacular, que cridi l'atenció, que causi sensació)**

- **Definició:** Aquesta variable permetrà conèixer de quina manera, els mitjans de comunicació, han tractat aquest cas.
- **Classificació:** Qualitativa
- **Categories:**
  - Si
  - No

**Variable 7: Separació informació i opinió**

- **Definició:** Aquesta variable permetrà conèixer si el mitjà sap separar, de manera correcta, informació i opinió dels seus continguts en un cas com aquest.
- **Classificació:** Qualitativa
- **Categories:**
  - Si
  - No

**Variable 8:** Elements audiovisuals

- **Definició:** Aquesta variable permetrà conèixer quines eines multimèdia han utilitzat per complementar la informació d'aquest cas.
- **Classificació:** Qualitativa d'imatge
- **Categories:**
  - Imatge: Imatge latent revelada
  - Vídeo: Banda de freqüències corresponent als senyals d'imatge de televisió
  - Res

**Variable 9:** Imatge Mercadona

- **Definició:** Aquesta variable permetrà conèixer quina imatge tenen els mitjans l'empresa Mercadona.
- **Classificació:** Qualitativa de discurs
- **Categories:**
  - Positiva
  - Negativa
  - Neutre

**Variable 10:** Referència esperit solidari de Mercadona

- **Definició:** Aquesta variable permetrà conèixer quina imatge, i més concretament en el cas de la solidaritat, tenen els mitjans l'empresa Mercadona.
- **Classificació:** Qualitativa de discurs
- **Categories:**
  - Positiva
  - Negativa
  - Neutre

VARIABLE	CATEGORIA	CODI
Tipus de llenguatge	Formal	1
	Informal	2
To dels comentaris	Formal	1
	Col·loquial	2
	No hi ha	3

Tipus de peces	Notícia	1
	Reportatge	2
	Columna d'opinió	3
	Editorial	4
Gènere	Informació	1
	Opinió	2
	Mixta	3
Font informativa	Apareix	1
	No apareix	2
Llenguatge sensacionalista	Si	1
	No	2
Separació informació / opinió	Si	1
	No	2
Elements audiovisuals	Imatge	1
	Vídeo	2
	Res	3
Imatge Mercadona	Positiva	1
	Negativa	2
	Neutre	3
Referència esperit solidari Mercadona	Positiva	1
	Negativa	2
	Neutre	3

Quadre 1. Llibre de codis per l'anàlisi de variables: Anàlisi mitjans. Font: Elaboració pròpia

## Variables anàlisi de xarxes socials<sup>2</sup>

### Variable 1: Persona a qui respon els missatges

- **Definició:** Aquesta variable permetrà conèixer quins tipus de comptes de Facebook i Twitter feien més pressió a l'empresa Mercadona.
- **Classificació:** Qualitativa de discurs
- **Categories:**
  - Comptes personals
  - Comptes no personals

<sup>2</sup> Totes les definicions estan extretes de l'Enciclopèdia Catalana

**Variable 2:** Contingut dels comentaris

- **Definició:** Aquesta variable permetrà conèixer l'efecte que va tenir aquesta informació en els usuaris de les xarxes socials.
- **Classificació:** Qualitativa de discurs
- **Categories:**
  - Positiu
  - Negatiu
  - Neutre

**Variable 3:** Elements multimèdia

- **Definició:** Aquesta variable permetrà conèixer quines eines multimèdia han utilitzat per complementar la informació d'aquest cas.
- **Classificació:** Qualitativa de discurs
- **Categories:**
  - Imatge: Imatge latent revelada
  - Vídeo: Banda de freqüències corresponent als senyals d'imatge de televisió
  - Res

**Variable 4:** Varia el missatge

- **Definició:** Aquesta variable permetrà conèixer, prèviament, el tipus d'estratègia comunicativa va dur a terme Mercadona.
- **Classificació:** Qualitativa de discurs
- **Categories:**
  - Si
  - No

**Variable 5:** Fa referència al reportatge de Salvados

- **Definició:** Aquesta variable permetrà conèixer la repercussió del reportatge per part de l'empresa, és a dir, si li van donar importància o no en les seves respostes.
- **Classificació:** Qualitativa de discurs
- **Categories:**
  - Si
  - No

**Variable 6:** Fa referència al Banc d'Aliments

- **Definició:** Aquesta variable permetrà conèixer la repercussió del reportatge per part de l'empresa, i si li van donar importància o no en les respostes.
- **Classificació:** Qualitativa de discurs
- **Categories:**
  - Si
  - No

**Variable 7:** Estratègia utilitzada per l'empresa

- **Definició:** Aquesta variable permetrà conèixer quin tipus d'estratègia va dur a terme Mercadona pel desenvolupament d'aquesta comunicació de crisi.
- **Classificació:** Qualitativa de discurs
- **Categories:**
  - Sinceritat: Estratègia basada en què l'organització reconeix les responsabilitats i es presta a col·laborar plenament amb els mitjans.
  - Discreció controlada: Estratègia basada en assumir la responsabilitat però intentant protegir a l'empresa.
  - Negació: Estratègia basada en negar rotundament l'incident i rebutjar qualsevol interès
  - Silenci: Estratègia basada en no reaccionar davant les acusacions i parlar del tema el menys possible.
  - Transferència de responsabilitats: Estratègia basada en què l'organització intenta que la responsabilitat l'assumeixi una tercera persona per protegir a l'empresa

**Variable 8:** Altre material adjunt

- **Definició:** Aquesta variable permetrà conèixer de quina manera Mercadona donava justificació, a partir d'informacions verídiques, a les seves respostes a les xarxes socials.
- **Classificació:** Qualitativa de discurs
- **Categories:**
  - Notícies de Mercadona: Informació de la pròpia institució
  - Notícies d'altres mitjans: Informacions d'altres institucions
  - Res

**Variable 9:** Repercussió mediàtica en forma de RT (Twitter)

- **Definició:** Aquesta variable permetrà conèixer quina repercussió mediàtica va tenir el reportatge de Salvados per Mercadona a les seves xarxes socials.
- **Classificació:** Quantitativa

**Variable 10:** Repercussió mediàtica en forma de Likes (Twitter)

- **Definició:** Aquesta variable permetrà conèixer quina repercussió mediàtica va tenir el reportatge de Salvados per Mercadona a les seves xarxes socials durant aquells dies.
- **Classificació:** Quantitativa

VARIABLE	CATEGORIA	CODI
Persona a qui respon els missatges	Comptes personals	1
	Comptes no personals	2
Continguts dels comentaris	Positiu	1
	Negatiu	2
	Neutre	3
Elements multimèdia	Imatge	1
	Vídeo	2
	Res	3
Varia el missatge	Si	1
	No	2
Fa referència al reportatge de Salvados	Si	1
	No	2
Referència al Banc d'Aliments	Si	1
	No	2
Estratègia que utilitza Mercadona	Sinceritat	1
	Discreció controlada	2
	Negació	3
	Silenci	4
	Transferència de responsabilitats	5
Altres material adjunt	Notícies Mercadona	1
	Notícies altres mitjans	2
	Res	3

Repercussió mediàtica en forma de RT	Quantitat de RT per tweet	- -
Repercussió mediàtica en forma de Likes	Quantitat de Likes per tweet	- -

Quadre 2. Llibre de codis per l'anàlisi de variables: Anàlisi xarxes socials. Font: Elaboració pròpia

### Entrevistes en profunditat

Un dels pilars fonamentals d'aquest treball radica en les diferents entrevistes en profunditat realitzades durant la recerca. El principal objectiu d'aquestes entrevistes consisteix en extreure elements per aprofundir en els aspectes teòrics i pràctics del treball en qüestió. I d'aquesta manera saber aplicar d'una manera pràctica tot allò que s'ha pogut anar aprenent d'una manera molt més teòrica.

Segons el director del Departament de Sociologia de la Universitat d'Alacant, Daniel La Parra Casado, una entrevista en profunditat és "un diàleg preparat, dissenyat i organitzat en el que els rols d'entrevistador i entrevistat no desenvolupen posicions simètriques. Per tant, suposa una conversació amb fins orientats als objectius d'una investigació social" (La Parra Casado, 2010)

Per tant, el present treball es basa d'un total de 3 persones. Aquestes tres entrevistes, tot i ser diferents a l'hora de la seva realització, han sigut entrevistes semiestructurades. Les entrevistes semiestructurades són "aquelles entrevistes que ofereixen un cert grau de flexibilitat acceptable, a la que mantenen la suficient uniformitat per aconseguir interpretacions d'acord amb els propòsits de l'estudi" (Díaz-Bravo, 2013). D'una banda, l'entrevista presencial va ser a un expert en comunicació empresarial i institucional per acabar d'aprofundir els temes explicats dins del marc teòric. I d'altra banda, les dues entrevistes no presencials es van realitzar a persones que han estat relacionades, de manera directe, amb el cas analitzat per obtenir més informació. Aquestes dues entrevistes es produeixen amb el director de Relacions Externes Catalunya de Mercadona, via correu electrònic, i amb el sots director adjunt del Banc d'Aliments de Barcelona via telefònica.

Per tant, tenint en compte les premisses descrites sobre les entrevistes realitzades, a continuació es detallen els perfils dels tres entrevistats per veure, de manera concisa, quins són els seus punts de connexió dins del cas analitzat:

Joan Francesc Cánovas Tomàs

- Periodista i consultor especialitzat en comunicació de crisi
- Professor de la Facultat de Comunicació de la Universitat Pompeu Fabra
- Director del màster en Direcció de Comunicació i del Postgrau en Comunicació Estratègica Digital del Institut d'Educació Continua de la Universitat Pompeu Fabra (IDEC - Universitat Pompeu Fabra)

Joan Gili Saldaña

- Actual director de Relacions Externes Catalunya de Mercadona
- Càrrec anterior: Tècnic de sinistres al Grup Generali Espanya

Lluís Fatjó – Vilas

- Actual sots director adjunt del Banc d'Aliments de Barcelona
- Càrrec anterior: Director d'estudis Ad-hoc

**Anàlisi documental**

Per tal de dur a terme el treball es desenvolupa un marc teòric que aporta el context necessari per tal d'entendre els conceptes tècnics en relació amb la temàtica del treball: Un estudi de cas de comunicació de crisi: El cas Mercadona.

El marc teòric d'aquest treball es basa, principalment, en donar a conèixer les nocions fonamentals de la comunicació empresarial i institucional. D'aquesta manera, qualsevol lector pot entendre els conceptes d'aquest tipus de comunicació, els tipus i les fases que hi ha de comunicació empresarial, i saber com els nous mitjans i les xarxes socials que interaccionen en aquest àmbit comunicatiu. Tot i això, també s'introdueixen aspectes de recerca sobre autors i experts en aquests àmbits de la comunicació.

Per tal de dur a terme aquesta immersió dins del àmbit empresarial i institucional de la comunicació, la bibliografia bàsica ha sigut escollida a partir de reconeguts investigadors en aquest àmbit com per exemple: Joan Costa, Philipp Fürst, Francisca Morales, José Luis Piñuel, David Roca, Pere Soler o Justo Villafañé entre altres. La seva trajectòria professional mostren un gran nivell de coneixements dins d'aquest àmbit. Alguns dels manuals utilitzats han sigut *Dirección de comunicación empresarial e institucional (2001)*, *La gestión profesional de la imagen corporativa*



(2004) i *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones* (2012). Tots tres relacionats dins de l'àmbit de la comunicació empresarial i institucional.

Finalment, i per tal que es vegi un resum de l'organització realitzada en aquest treball es presenta el següent calendari mensual on es detallen cada una de les activitats proposades en el desenvolupament d'aquest treball de final de grau.

<b>CALENDARI TREBALL DE FINAL DE GRAU: ANÀLISI DE CONTINGUTS</b>	
<b>SETEMBRE</b>	Selecció del tutor/a
<b>OCTUBRE</b>	Proposta de tema Treball de Final de Grau
<b>NOVEMBRE</b>	Recerca d'informació Realització problemàtica d'investigació
<b>DESEMBRE</b>	Recerca d'informació Realització d'entrevistes
<b>GENER</b>	Recerca d'informació Realització d'entrevistes
<b>FEBRER</b>	Recerca d'informació Realització d'entrevistes
<b>MARÇ</b>	Recerca d'informació Realització d'entrevistes Anàlisi de les variables
<b>ABRIL</b>	Recerca d'informació Anàlisi de les variables
<b>MAIG</b>	Redacció treball escrit Entrega i correcció del treball per part de la tutora
<b>JUNY</b>	Entrega i Exposició del Treball de Final de Grau

Quadre 3. Cronograma del treball. Font: Elaboració pròpia

### 3. MARC TEÒRIC

#### 3.1 La comunicació a les empreses

Segons l'Enciclopèdia Catalana (2017), la comunicació és “la transmissió d'informació d'un punt a un altre mitjançant un enllaç telefònic, telegràfic, radioelèctric etc”. A més, també detalla que és la “relació social establerta entre un emissor i un receptor, consistent en el pas d'informació del primer al segon per mitjà del signe lingüístic”

Per aquest motiu, es pot afirmar que la comunicació que es duu a terme en una empresa o en una institució rep el nom de comunicació empresarial i institucional. La Doctora en Comunicació per la Universitat Autònoma de Barcelona, Ana Maria Enrique, explica a la seva tesis doctoral “La comunicación empresarial en situaciones de crisis. La crisis de Fontaneda” que el concepte de comunicació empresarial fa referència a “la necessitat que es crea en l'empresa de comunicació dins i fora de la seva pròpia organització. Es més, s'ha convertit en una obligació que la societat espera que l'empresa assumeixi. I per tant, no es suficient amb comunicar, cal fer-ho amb eficàcia. I amb això consisteix en harmonitzar totes les comunicacions que es puguin donar en una empresa de forma tan efectiva i eficaç que aconsegueixi crear una base de relacions favorables amb tot els seus públics”. (Enrique, 2007, 5)

No obstant, el professor i director del màster en Direcció de Comunicació i del postgrau en Comunicació Estratègica en l'IDEC – UPF, Joan Francesc Cánovas Tomàs, detalla que “la comunicació empresarial és la comunicació que realitzen les empreses per posicionar els seus actius”. No obstant, posa en la mateixa balança la definició de comunicació institucional dient que “és la creació d'una identitat a través d'una imatge”. (Cánovas, comunicació personal, 10 de gener de 2017).

D'aquesta manera, a més del concepte de comunicació també s'ha de destacar altres elements que estan relacionats amb el desenvolupament de la comunicació empresarial. Aquests conceptes, segons el Justo Villafañé (2001, 58) són:

- **Imatge:** La imatge institucional d'una empresa sempre s'ha acostumat a relacionar, de manera directe, amb la tradició iconogràfica que representi a la institució o empresa. Una altra perspectiva de la imatge s'entén com un “al·lucinació” que fuig de la realitat als objectes i al món humà. D'altra banda,

també s'entén la imatge com una conceptualització realitzada per la ment de les persones de tot un conjunt de coneixements. I per últim, com una forma específica de coneixement dels àmbits d'interacció social.

- **Identitat:** La identitat es referida la identificació d'una organització, és a dir, com el conjunt d'instruments formals amb els que una institució s'identifica i singularitza públicament. I per una altre banda, la forma que te un grup social d'ubicar en el seu propi món els trets corporatius i la seva projecció i expressió entre els subjectes socials.
- **Cultura:** La cultura és el conjunt de normes, representacions, objectius, jerarquia, valors i formes de pensar que caracteritzen el comportament del personal en tots els nivells de la empresa, així com també la forma en que es presenta una organització o una institució.
- **Discurs:** El discurs, no obstant, s'identifica amb el domini general dels enunciat i s'entén la seva estructura interna amb un conjunt de regles que es relacionen amb els comportaments dels parlants.

Per tant, un model de comunicació corporativa cal que doni resultat als possibles problemes comunicatius que es construeixin en els mitjans dins de l'àmbit de la globalització i que, per tant, es pugui justificar de manera progressiva dins de l'avanç de la tecnologia.. Aquests elements suposen una base fonamental que representa dins d'aquest àmbit. Per tant, l'autor Justo Villafañé (2001, 53) posa les bases teòriques dins dels diferents nivells de comunicació corporativa.

ELS NIVELLS DE LA COMUNICACIÓ CORPORATIVA DE JUSTE VILLAFANÉ
<p><b>Cultura</b> (tenir com objectiu els trets d'una organització)</p> <p><b>Identitat</b> (variables expressades per l'organització i variables assumides pels subjectes)</p> <p><b>Imatge</b> (continguts cognitius relacionats amb les organitzacions i els lloc socials que estan ocupats)</p> <p><b>Discurs</b> (interactivitat)</p>

Quadre 4. Font: Elaboració pròpia a partir de *La gestión profesional de la imagen corporativa*

### 3.1.1 Els components de la comunicació corporativa

La comunicació empresarial, com les altre variants de comunicació, està formada per un conjunt de components que permeten adaptar-se de manera correcta i senzilla a qualsevol tipus d'institució o empresa. Aquests 11 punts són els que destaca Justo Villafañé (2004, 163-164):

1. L'**activitat productiva** és l'acció que desenvolupen les empreses per generar valor a partir de la venda de productes i serveis. La identitat sectorial ha sigut tradicionalment un atribut essencial de les empreses, i a l'actualitat la diversificació de la seva activitat ha diluït un dels principals atributs.
2. La **competència del mercat** indica la capacitat d'una empresa per competir en el mercat en la comercialització dels seus productes o serveis. Aquesta és molt important en el cas de les empreses o institucions amb una marcada vocació comercial i amb un atribut important pel que fa la seva identitat corporativa.
3. La **història de l'organització** és la relació de persones, fets i esdeveniments en l'organització que es recorden millor i per la major part dels membres. La seva identitat és sempre un component estructural en la identitat corporativa de qualsevol organització.
4. La **naturalesa de la societat** és la forma jurídica que adopta l'empresa per complir amb els seus objectius. La identitat mercantil no diu molt sobre com és una empresa, no és, en aquest sentit, un atribut amb una gran capacitat d'identificació i diferenciació.
5. La **identitat social** és el conjunt de característiques que defineixen a l'organització com un organisme social inscrit en un context social i econòmic concret. Existeixen empreses en les que la seva identitat és el principal atribut perquè estan lligades al territori o una comunitat.
6. La **visió estratègica** és una imatge compartida pels membres de l'alta direcció de l'empresa sobre el que volen ser i com arribar a ser-ho.
7. La **missió** és una declaració explícita del mode en el que la empresa pensa satisfer la visió estratègica, és a dir, com pretén complir el propòsit i arribar al destí expressat en la visió.
8. El **projecte d'empresa** és un altre dels atributs decisius de d'identitat corporativa perquè és l'estratègia operativa que desenvolupa l'organització

per complir la seva missió. El projecte empresarial es refereix al present més actual de la vida de l'organització.

9. Els **comportaments explícits** construeixen el nivell més visible i també el més canviant de la cultura d'una organització. Aquestes són les manifestacions que expressen una forma de ser col·lectiva, més allà de la pròpia voluntat.
10. Els **valors compartits** són un conjunt de creences que s'han convertit en principis de comportament dins de l'organització que son transmeses als nous membres i que constitueixen una sort d'ideologia corporativa.
11. Les **presumpcions bàsiques** són creences no confortables e indiscutibles que orienten la conducta i mostren als membres de l'organització la manera de pensar i de percebre la realitat, encara que no tenen una manifestació expressa sinó que son invisibles i preconscients.

### 3.1.1.1 Imatge corporativa

La cultura, de manera normativa, s'acostuma a definir, segons Ventura, com un "conjunt d'imatges o percepcions més o menys compartides" (Ventura, 2001, 32). Per tant, si a això li sumem el fet que una organització o institució forma part de la cultura mitjançant la seva identitat, cal que aquesta sigui favorable a l'empresa.

La imatge corporativa es va formant a partir de les accions, actes i esdeveniments que l'equip directiu de la pròpia empresa u organització. Aquesta identitat és la principal transmissió del que és l'empresa cap als públics amb es que interactua. Ja sigui el públic intern o el públic extern. Segons Villafañe, "la imatge que [el públic] té d'una organització és la verdadera identitat" (Villafañe, 2004). Per tant, per tenir una bona imatge corporativa es imprescindible utilitzar de manera correcta la comunicació.

No obstant, Costa afirma que "la gestió de la comunicació corporativa comença per l'inici de l'estratègia de l'empresa i aquesta gestió es simultània de la realització de l'estratègia" (Costa, 2001, 87). Per tant, la comunicació corporativa es converteix en un dels elements més estratègics i en una eina d'acció.

La imatge corporativa és un element clau en mapa de la composició de la comunicació corporativa. Aquesta destaca en quatre fases segons Costa (2001, 21):

1. El que l'empresa és objectivament
2. El que l'empresa fa (activitat productora)
3. Com ho fa (estil, qualitat entre altres)
4. Com es comunica l'empresa amb tot això (relació – informació)

Por estos motivos, la imatge corporativa deu destacar els punts forts del projecte empresarial, destacant les orientacions estratègiques escollides per contribuir a aconseguir la imatge intencional i el posicionament estratègic que cada empresa o institució necessita de manera característica.

### 3.1.1.2 Valors, Missió i Visió

“El conjunt de principis, valors, costums, objectius, normes i procediments que formen part de l'estil i la vida de la institució, del seu patró filosòfic i ideològic, que regeix totes les accions polítiques, estratègiques, conductes i signes de l'entitat. D'aquesta manera, tota societat que sigui conscient de posseir punts forts i dèbils, es preocupa per la seva identitat i per definir la seva cultura”. (Villafañe, 1993, 45)

Sumant a la definició de Villafañe, es pot afegir que els valors, la missió i la visió són tres elements independents tot i que funcionen de manera conjunta i unida. Les característiques principals d'aquests elements són:

- **Valors:** Els valors són una sèrie de normes d'actuació que són comunes per tots els membres de l'organització. A més, són les conviccions o la filosofia de l'alta direcció, és a dir, dels òrgans de govern de la pròpia empresa o institució, respecte als que conduiran l'empresa a l'èxit.
- **Missió:** La missió gira al voltant d'una sèrie de principis: Quina és la naturalesa de l'entitat, els fonaments de la seva existència, determinació del públic al qual s'adreça i les regles de conducta. La missió respon a la pregunta: Com es va a aconseguir?
- **Visió:** La visió es tracta d'una declaració d'intencions en la qual es pretén motivar i inspirar a tots els treballadors de l'empresa i fer-los aflorar un sentiment de pertinença. La visió respon a les preguntes: Què vol ser l'empresa? I Com els hi agradaria que fossin vistos?

Per tant, els missatges de l'organització han de ser coherents amb la finalitat d'obtenir una visió integrada i positiva de l'empresa o institució.

### 3.1.1.3 Responsabilitat Social Corporativa

L'Observatori de la Responsabilitat Social Corporativa (RSC) defineix la RSC com “la forma de conduir els negocis de les empreses que es caracteritza per tenir en compte els impactes que tots els aspectes de les seves activitats generen sobre els seus clients, empleats, accionistes, comunitats locals, medi ambient i sobre la societat en general. Això implica el compliment obligatori de la legislació nacional i internacional en l'àmbit social, laboral, mediambiental i de Drets Humans, així com qualsevol altra acció voluntària que l'empresa vulgui emprendre per millorar la qualitat de vida dels seus empleats, les comunitats en les quals opera i de la societat en el seu conjunt.”

Dins de la Responsabilitat Social Corporativa s'acostuma a destacar la piràmide de Carroll on detalla els diferents tipus de responsabilitats que pot tenir una empresa:

- **Responsabilitat social o filantròpica:** Ser un bon ciutadà corporatiu. Dedicar recursos a la comunitat, a millorar la qualitat de vida.
- **Responsabilitat ètica:** Ser ètic. Obligació de fer el que està ben o és just
- **Responsabilitat legal:** Obeir la llei i les regulacions. Jugar segons les regles del joc.
- **Responsabilitat econòmica:** Generar beneficis i ser rendible. Base sobre la qual descansa la resta de responsabilitats

Per tant, la RSC és una nova manera de dirigir les empreses dins de l'àmbit de la comunicació empresarial i institucional.

### 3.1.2 La comunicació interna

“El model de missatge compartir entre els membres de l'organització; és la interacció humana que ocorre dins de les organitzacions i entre els membres de les mateixes” (Kreps, 1990, 89)

La comunicació interna, de forma planificada o no, sempre ha existit en tot tipus d'organitzacions, sobre tot en aquelles empreses o institucions que s'han preocupat per la visió i la imatge que aquestes poden donar als seus públics objectius. Aquest tipus de comunicació implica a tots els components d'una empresa o institució des de la direcció general fins als treballadors recent integrats a l'equip de l'empresa o institució.

No obstant, aquesta comunicació està basada en un conjunt de funcions a l'hora de dissenyar i presentar les regles o responsabilitats als membres de l'organització. Per tant, la comunicació interna segons Morales (2001, 68) té tres funcions clares:

- **Informació:** Una bona informació és imprescindible perquè d'aquesta manera els treballadors estaran motivats en el moment que aquests realitzin la seva feina i, per tant, aquesta, es realitzarà d'una manera correcta i eficient.
- **Explicació:** D'aquesta manera, tots els treballadors de l'organització han de conèixer quins són els objectius i les noves decisions que l'empresa pren. Per tant, tots els departaments han d'estar informats.
- **Interrogació:** La comunicació és fonamental per una empresa, i per tant cal intentar crear una rutina de preguntes per tal de resoldre tots els dubtes que els treballadors tinguin sobre la pròpia empresa u altres aspectes relacionats.

D'altra banda, les organitzacions empresarials són considerades fruit d'una realitat formal i informal en el funcionament de l'empresa o institució. La **comunicació formal** transmet missatges reconeguts, de forma explícita, com oficials per l'organització. Segons Kreps, aquesta comunicació "ajuda als membres de l'organització a comprendre l'estat actual de l'organització i els seus rols en la mateixa) (Kreps, 1990, 94).

A més, Morales (2001, 78-79) detalla que la realitat formal està formada per dos aspectes fonamentals en l'àmbit de la comunicació:

- Una **organització formal** deguda a les necessitats tècniques, i es basa en la necessitat d'analitzar, per separat, cada una de les tasques i funcions que es duen a terme en una empresa o institució.
- Una **organització jeràrquica** mostra, de manera clara, quines són les línies d'autoritat d'una empresa a través d'una organització formal de les seves tasques. D'aquesta organització en destaquen tres tipus de comunicació:
  - **La comunicació descendent:** Aquesta comunicació té una gran importància pel que fa als treballadors. L'objectiu principal es basa en proporcionar tot tipus d'informació relacionada amb el treball i adonar els membres perquè d'aquesta manera puguin reconèixer els objectius de l'empresa.



- **La comunicació accedent:** Aquesta comunicació té com objectiu afavorir el diàleg en l'empresa perquè tots els treballadors tinguin una sensació de protagonisme dels objectius corporatius, un màxim d'aprofitament de les idees, afavorir la reflexió i estimular en consens de l'empresa.
- **La comunicació horitzontal:** Aquesta comunicació té diferents objectius entre els que destaquen afavorir la comunicació dels treballadors entre els diferents departaments, facilitar els intercanvis entre els departaments, fer un projecte d'empresa basat en la participació o incrementar la cohesió interna entre altres.

D'altra banda, la **comunicació informal** contribueix a l'eficàcia de l'organització per aconseguir els seus objectius. La principal forma de comunicació informal és el **rumor**. Lucas Marín explica que “la informació vaga i confusa, procedent de fonts no identificades, que va a través dels canals informals, donant lloc a un coneixement generalitzat sobre temes que afecten a l'organització” (Lucas Marín, 1997, 48). Aquest apareix quan els canals de comunicació formal no proporcionen la suficient informació als membre de l'organització sobre la vida i el funcionament de l'empresa o institució.

### 3.1.3 La comunicació externa

“La comunicació externa és el conjunt de missatges emesos per qualsevol organització cap als seus diferents públic externs, encaminats a mantenir o millorar les relacions amb ells, a projectar una imatge favorable o a promoure els seus productes o serveis” (Collado, 1991, 54)

Aquesta tipus de comunicació elabora un model de relacions informatives amb la resta d'agents externs que li envolten. Per aconseguir productes informatius eficaços es necessari extreure el treball en tres tasques: **selecció**, **redacció** i **presentació d'informació**.

D'aquestes tres tasques s'ocupa, normalment, l'equip de comunicació de l'empresa o institució. Aquest equip estableix una sèrie de normes que haurà de seguir en l'elaboració del diferents suports d'informació que s'utilitzen en les relacions informatives.

Els principals elements informatius d'una empresa o institució segons Villafañe (2004, 60-61) son:

- **La nota de premsa:** És un text molt breu que s'utilitza per anunciar una convocatòria o per ampliar o matisar una informació anterior. La estructura formal i de contingut d'aquest element informatiu es senzilla deguda a la seva brevetat.
- **El comunicat de premsa:** És un text redactat expressament per oferir una informació oficial i inèdita als mitjans de comunicació sobre un tema en concret. En moltes ocasions substitueix una roda de premsa perquè evita l'esforç que suposa la compareixença dels informadors.
- **El dossier de premsa:** És una col·lecció de documents sobre un tema monogràfic que s'envia als mitjans de comunicació per facilitar l'elaboració en les redaccions d'una informació amplia sobre un tema en concret. Aquest s'acostuma a afegir com material complementari als comunicats o a entregar-se a les rodes de premsa quan la informació és important.
- **La revista de premsa:** És una selecció de resums d'articles publicats en la premsa sobre un índex temàtic prèviament establert i determinat en el que s'inclouen des de referències a la companyia fins a aquelles que afecten al propi sector.
- **El resum diari de premsa:** És una recopilació diari de les aparicions de l'empresa en la premsa escrita que acostuma a elaborar el Director de comunicació de l'organització. Aquesta feina es realitza a primera hora del matí revisant els diaris, i una vegada realitzat es distribueix entre els directors de la companyia.
- **Publireportatge:** espai reservat d'un mitjà de comunicació, tradicional o digital, patrocinat per l'organització, la qual pot inserir la informació que consideri del seu interès.

### 3.2 La comunicació de crisi

La paraula crisi fa referència a un canvi sobtat entre dos situacions. No obstant, aquest canvi suposa un perill per la imatge i, com a conseqüència, en l'equilibri natural d'una organització. Una crisi es produeix quan hi ha un esdeveniment sobtat

que afecta a l'organització, i aquesta ha de reaccionar per tal de no veure afectada la seva imatge ni el seu equilibri davant el seu públic intern i extern.

Una crisi, normalment, acostuma a ser un tema difícil de tractar ja que la percepció dels esdeveniments es difícil en l'entorn social de qualsevol organització o institució. Totes les crisis acaben provocant una situació d'emergència que necessita d'una solució per part d'un equip d'experts. És per aquest motiu que la disposició d'un bon departament de comunicació és imprescindible per totes les institucions.

No obstant, Piñuel detalla que “la comunicació en temps de crisi no es pot improvisar [...] i s'ha de delimitar el problema amb antelació”. (Piñuel, 2012, 57)

### 3.2.1 La crisi en l'àmbit empresarial

Quan es produeix una crisi en un sector de l'àmbit empresarial cal analitzar-ho des de diferents perspectives. Aquests punts de vista són **els efectes que origina i les causes que la produeixen**.

#### Els efectes que origina una comunicació de crisi

Una comunicació de crisi pot afectar de manera directa o indirecta a molts sectors de l'organització. No obstant, Villafañe (2004, 53) explica quines són les principals conseqüències que genera una comunicació de crisi són:

- Una pèrdua de confiança en l'entorn de l'empresa i en el seu interior que afecta a qui ha de complir amb les seves principals tasques.
- L'empresa es converteix en un objecte mediàtic, i a les conseqüències de la crisi s'uneix la pressió dels mitjans de comunicació.
- La incertesa entre els clients de l'empresa provocant cancel·lacions de comandes, de contractes o alteracions en la seva activitat comercial.
- Les intervencions fiscalitzadores dels poders públics encarregats d'esclarir les responsabilitats i de sancionar el fet.

#### Les causes que produeixen una comunicació de crisi

Les causes de comunicació de crisi poden ser diverses, per aquest motiu s'han establert una sèrie de categories que agrupen les més comuns i agrupar, de manera més fàcil, en diferents conjunts. En aquest sentit, Villafañe (2004, 55) detalla que es pot parlar de les 5 causes en la comunicació de crisi:

- Les **catàstrofes** són el propòsit de la crisi no evitables, és a dir, d'aquells successos aleatoris que imprevistament poden alterar greument la vida corporativa.
- Les **fallades funcionals greus** que suposen un risc per la salut o la seguretat de les persones.
- La **crisi d'honorabilitat** que afecta de manera important a les empreses quan algun del seus representants o directius inquinaix en conductes desviades de la legalitat com ara suborns.
- Les **amenaces econòmiques i financeres** derivades de situacions més o menys previsibles, com poden ser una OPA hostil, una inspecció fiscal entre altres.
- Les **crisis internes** originades per conflictes laboral, baixa productivitat, enfrenaments entre l'organització i la direcció entre altres.

### 3.2.2 Les tipologies de comunicació de crisi

Les tipologies de crisi es poden classificar de múltiples maneres. Cada autor que estudia un cas en crea diferents tipus, segons el model de crisi que s'hagi realitzat. Alguns d'aquests exemples són:

TIPOLOGIES DE CRISIS SEGONS DIFERENTS AUTORS			
Autor	Tipus de crisi	Exemple	Classificació en funció de
<b>Institute for Crisis Management</b>	Operatives De gestió	Accidents, fenòmens naturals, conflictes laborals etc.	Causa de la crisi
<b>Gottschalk</b>	Financeres D'imatge Agents externs	Suspensió de pagament, terrorisme etc.	Conseqüències o origen de la crisi
<b>Berge Mayers y Holusha</b>	Tants tipus de crisis com situacions problemàtiques	Accidents, fenòmens naturals, manifestacions, vagues etc.	Característiques concretes de la situació

<b>Berge</b>	Cròniques (no emergència) Agudes (emergència)	Problemes financers, accidents, conflictes laborals etc.	Temps de reacció disponible
<b>Reihardt</b>	Immediata/Extern Desenvolupa/Extern	Accidents, fenòmens naturals, protestes consumidors etc.	Temps de reacció disponible
<b>Mitroff, Pauchant, Shrivastava</b>	Tècnic/Extern Econòmic/Extern	Producte, petits falls tècnics, accidents de grans proporcions etc.	Origen o àrea afectada per la crisi
<b>Pauchant i Mitroff</b>	Atacs econòmics Atacs informàtics Crisis psicològiques	Boicot, OPA hostil, Violació de drets d'indústria etc.	Origen o àrea afectada per la crisi
<b>González Herrero</b>	Evitables No evitables	Sentències jurídiques, boicots, accidents etc.	Possibilitat d'intervenció de l'organització

Quadre 5. Font: Elaboració pròpia a partir de *La gestión profesional de la imagen corporativa*

No obstant això, els principals orígens de les comunicacions de crisi acostuma a sorgir en l'entorn de les relacions socials, en el de les relacions amb l'entorn humà i en el de les relacions de tipus comunicativa.

Per aquest motiu, es destaquen tres principals tipologies de comunicació de crisi segons Villafañe (2004, 25):

1. La crisi pot ser provocada per **un esdeveniment en l'entorn de les relacions socials internes** (relacions de producció) en una organització: acomiadaments, canvis en la direcció d'una empres entre altres, o en **l'entorn de les relacions social externes**: canvi polític, vagues entre altres.
2. La crisi pot ser provocada per un esdeveniment **en les relacions internes amb l'entorn humà** en una organització: accident en la cadena de producció, o per un esdeveniment en les **relacions externes d'una organització**: una guerra, un accident exterior entre altres.

3. La crisi pot ser provocada per un esdeveniment en les **relacions internes de comunicació**: un rumor, un enfrontament entre departament, o per un esdeveniment en les **relacions externes de comunicació**: polèmiques amb la premsa o amb un membre del mateix sector industrial.

### 3.2.3 Les fases cícliques d'una comunicació de crisi

Tot i que, com s'ha dit anteriorment, cada comunicació de crisi acostuma a ser diferent, hi ha un model d'acord entre tots els especialistes de comunicació de crisi en parlar de tres fases canòniques en el desenvolupament d'una crisi. Les comunicacions de crisi suposen un cicle en el seu desenvolupament en el qual es pot adaptar a qualsevol tipus de crisi.

Les tres fases que es tracten en la comunicació de crisi i que Villafañe (2004, 27) cita són:

1. **La fase de precrisi**: En aquesta primera fase es manifesten els primers símptomes del conflicte. Tot i això, acostuma a ser difícil d'observar, sobretot, segons la seva transcendència, a no ser que aquesta sigui molt greu o una fallada funcional.
2. **La fase de crisi**: Aquesta segona fase acostuma a coincidir quan ja transcendeix a l'exterior a través dels mitjans de comunicació. En aquest moment és quan comença la opinió pública en torn a aquest fet. Villafañe destaca que "les dues claus d'aquesta fase són **l'eliminació o neutralització** de les causes que l'originen" (Villafañe, 2004, 27)
3. **La fase de postcrisi**: I la tercera fase acostuma a allargar-se durant un llarg període de temps no determinat. Els principals objectius es basen en recuperar la normalitat prèvia al conflicte i restablir la imatge i la reputació corporativa. A més, Villafañe fa referència a l'elaboració d'un "balanç de l'eficàcia demostrada davant la crisi i autoalimentar el dispositiu corporatiu d'anticrisi" (Villafañe, 2004, 27) per altres possibles crisis.



Quadre 6. Font: Elaboració pròpia a partir de *La gestión profesional de la imagen corporativa*

### 3.2.4 La gestió de comunicació de crisi: recursos i actituds

En el període de crisi, la comunicació necessita que tots els procediments de la gestió, tant a nivell tècnic com humà, siguin precisos, eficients i resolutius. Els comitès de crisi dels departaments de comunicació acostumen a estar formats per experts i responsables de tots els nivells que condueixen les accions i reaccions davant de la crisi.

Davant una crisi, els equips de comunicació poden afrontar-ne aquestes de diferents maneres. No obstant, posat que les crisi, encara quan hi ha línies previstes d'actuació, provoquen relacions i desequilibris incontrolables.

Per aquest motiu, Piñuel (2012, 41-42) destaca que es poden citar algunes de les principals actituds o estratègies davant una comunicació de crisi:

- **Actitud del silenci:** La comunicació es redueix a la mínima expressió. El silenci contribueix a fer que es sequi un font virulenta, de forma que el combat pugui acabar. No obstant això, el silenci no està ben vist quan la crisi es greu: es interpretat com una fugida, o pot induir a provocar alguna culpabilitat de l'organització amb el que la imatge de l'empresa pot resultar danyada. En tot cas es adient advertir que el silenci no es possible més en un curt i limitat termini, i només és eficaç en un crisi menor.
- **Actitud de la negació:** L'organització nega en bloc l'incident i rebutja que se li dediqui cap interès o temps. Si la informació es efectivament infosa o errònia, aquest actitud permet frenar qualsevol evolució de la crisi. No obstant, si aquesta informació és certa suposaria un element perjudicial per l'empresa. Per tant, cal pensar si a una organització li convé escollir aquesta actitud davant una crisi.
- **Actitud de transferència de responsabilitats:** L'organització intenta que la responsabilitat l'assumeixi una tercera persona per protegir a l'empresa. Si es tracta d'un membre de la pròpia empres es tractaria d'una política del canvi de, mentre que si es una persona de fora de l'empresa es fa referència a un missatger. Les empreses o institucions han de tenir en compte que aquesta actitud no convé utilitzar-la quan l'empresa incriminada es realment innocent o quan la responsabilitat no està del tot clara.

- **Actitud de confessió:** L'organització reconeix les pròpies responsabilitats i l'empresa es presta a col·laborar plenament amb els mitjans. Aquesta postura, normalment, va immediatament acompanyada d'altres reaccions i explicacions. No obstant, és necessari donar arguments sòlids perquè la crisi no es prolongui en el temps.
- **Actitud de la discreció controlada:** L'organització donarà informació poc a poc en funció del ritme de preparació interna i de les preguntes plantejades pel diferents interlocutors. Aquesta actitud no podrà ser practicada, només en el cas de crisi de mitjana importància i per empreses que disposin d'un perfecte control de les tendències de comunicació.

### 3.3 Els nous mitjans en la comunicació de crisi

Segons l'Enciclopèdia Catalana (2017) Internet és una “xarxa de xarxes informàtiques, descentralitzada, ampliable indefinidament i d'abast mundial.” Habitualment, es fa referència als nous mitjans com a mitjans socials. Els mitjans socials són més que les anomenades xarxes socials, van més enllà i aporten al món de la comunicació digital i de la societat de la informació nous punts de vista i nous formats on la població es pot comunicar.

De la mateixa manera, la introducció dels mitjans socials en la societat han provocat canvis. Un dels canvis més important és la regla bàsica del màrqueting o també anomenada les 4 P (producte, preu, promoció i distribució, en anglès “place”).

Aquesta regla ha passat a ser les de les 3 F. Fajula i Roca (2001, 78) detallen aquests tres elements de la següent manera:

- **Flux:** La informació ha de ser clara, concreta i comprensible per la població. No obstant això, a més ha de ser entretinguda i constantment ha d'estar actualitzada.
- **Funcionalitat:** La informació ha de ser útil pel “target” i estar totalment adaptada a aquest.
- **Feedback:** Una de les característiques més potents d'un mitjà és la interactivitat. Els usuaris ja no són individus passius que reben missatges a través dels mitjans convencionals, sinó que a través d'Internet ells mateixos poden manipular i aportar informació.



No obstant aquestes 3 F hi ha altres autors que consideren que es podrien ampliar dos F més: **flexibilitat** i **fideltzació**.

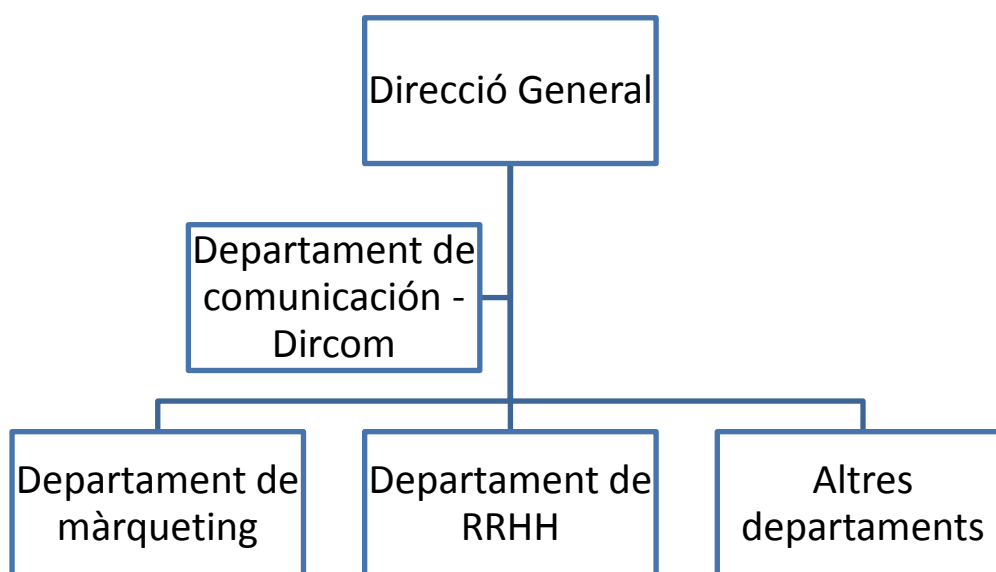
De la mateixa manera, els periodistes són un dels perfils més afectats per la comunicació 2.0, tant com per ampliar i abordar el tema en una nova obra a banda d'aquestes mateixes característiques.

La xarxa ofereix als periodistes, per una banda treballar per a determinats mitjans de comunicació i la possibilitat de seguir contactant amb ells els lectors de forma directa i sense intermediaris. D'aquesta manera poden passar a ser el mitjà i ser considerats com a font d'informació.

### 3.3.1 La figura del Director de Comunicació

“El director de comunicació és el director d'orquestra que coordina l'equip de comunicació i les eines comunicatives de les que disposa una institució o una empresa” (Costa, 2001, 67)

Actualment, en gran part de les institucions i organitzacions acostuma a introduir-se una nova figura en l'organigrama. Aquest nou càrrec és el de Director de Comunicació o també anomenat DirCom. El director de comunicació és la persona que s'encarrega d'aconseguir i implantar una única veu, una única imatge i un únic discurs en la comunitat de l'empresa.



Quadre 7. Organigrama amb el director de comunicació. Font: Elaboració pròpia

Un bon director de comunicació ha de tenir una formació ampla i general. No obstant, segons les empreses es recomana que aquesta persona tingui una formació humanística i de ciències socials, més concretament, en l'àmbit de la comunicació, de la semiòtica, de la gestió d'empresa i del màrqueting estratègic.

D'altra banda, aquest càrrec ha d'estar ocupat per una persona amb unes condicions personals idònies al seu càrrec de treball. Normalment, els directors de comunicació acostumen a tenir un gran esperit crític, imaginatiu, analítics, curiosos, s'acostuma a relacionar bé amb qualsevol àmbit o persona i són bastant convincent amb els aspectes que li envolten.

D'aquesta manera, segons Costa (2001, 72) un director de comunicació assumeix unes funcions, clarament, estratègiques.

- Ha de configurar una imatge global de l'empresa i elaborar una matriu de la imatge que convindrà a les empreses, explotant els seus valors forts i diferencials.
- Contribuir a la definició de la cultura corporativa i del sistema de comunicació intern necessari per vehicular i desenvolupar aquesta cultura.
- Interpretar la política institucional i convertir-la en estratègia, que serà, a la vegada executada eficaçment.
- Ha de ser un autèntic portaveu de la institució, interlocutor entre les empreses i líder d'opinió amb altres institucions. A més, també serà assessor del màxim executiu quan aquest hagi d'assumir un rol de portaveu.
- Haurà d'implicar als diferents responsables en la comprensió dels objectius institucionals de l'empresa, escoltar-los i motivar-los en la seva participació.
- El director de comunicació haurà d'executar el Pla Estratègic de Comunicació i exercir la supervisió i el control del mateix.
- Aquest serà el que guardi i potenciï la imatge global de la institució o la organització, i "l'advocat del públic" dins de l'empresa.

Per tant, la imatge institucional d'una empresa és un instrument potent però a la vegada fràgil perquè és vulnerable. Però aquest risc no deu preocupar si el director de comunicació, juntament amb el seu equip de comunicació, ha dut a terme un bon pla estratègia per aplicar-se en cas d'una situació de crisi.

### 3.3.2 La figura del Community Manager

Amb el pas del temps, les professions també es van renovant i sorgeixen altres professions, en compàs, a les noves tecnologies que sorgeixen. La figura de l'anomenat community manager a estat la figura més popular d'entre els nous perfils professionals, i han anat apareixent altres perfils més específics i derivats de les necessitats que planteja el nou entorn digital.

Segons l'Associació Espanyola de Responsables de Comunitats Online (AERCO) un community manager és “aquella persona encarregada o responsable de sostenir, créixer i en certa forma, defensar les relacions de les empreses amb els seus clients en l'àmbit digital, gràcies al coneixement de les necessitats i els plantejaments estratègics de l'organització i dels interessos del client. Una persona que coneix els objectius i actua en conseqüència per aconseguir-los”

A partir d'aquesta definició, AERCO proposa tres perfils de community manager tenint en compte les seves funcionalitats i habilitats. Aquests tres perfils són:

#### Community Manager Junior

- **Funcions**
  - Representar la presència online del producte, marca o empresa
  - Adquirir coneixement sectorial depenent del producte, marca o empresa
  - Gestionar les accions de comunicació, promoció i màrqueting
  - Participar activament en converses online, comunitats, fòrums etc
- **Habilitats**
  - Comunicar d'una manera adequada l'ús del producte o servei
  - Comunicador, empàtic i proactiu
  - Capacitat d'escolta i comprensió
  - Capacitat de redacció de continguts, també davant d'una crisi
  - Usuari actiu en els mitjans socials

#### Community Manager Senior

- **Funcions**
  - Representar la presència online del producte, marca o empresa

- Adquirir coneixement sectorial depenent del producte, marca o empresa
- Gestionar les accions de comunicació, promoció i màrqueting desenvolupades pel community manager senior
- Mantenir contacte amb la resta de professionals del sector
- **Habilitats**
  - Comunicador, empàtic i proactiu
  - Capacitat d'escolta i comprensió
  - Capacitat de redacció de continguts, també davant d'una crisi
  - Usuari actiu en els mitjans socials

### Social Media Manager

- **Funcions**
  - Disseny d'estratègia de presència online de la marca
  - Rebre informes d'analistes i community managers i transmetre opinions
  - Planificar campanyes Social Media i objectius mesurables
  - Dissenyar el Pla de Comunicació Social Media i Pla de Crisi
- **Habilitats**
  - Especialment proactiu
  - Proper a l'estratègia de comunicació de l'empresa
  - Forts coneixements de branding
  - Capacitat d'organització equips
  - Coneixements d'atenció al client, recursos humans i relacions públiques

### **3.3.3 La importància de les xarxes socials**

Els serveis de xarxes socials digitals acostumen a ser plataformes digitals, en la seva majoria en format web, que ofereixen els serveis necessaris perquè es pugui desenvolupar la connexió de persones en xarxa a través d'Internet.

No obstant això, a diferència d'altres canals de comunicació, per la seva naturalesa, les plataformes de servei de xarxes socials tenen un tret comú a destacar: el fenomen *clusterig*. A les xarxes socials digitals aquest fenomen està relacionat amb

la freqüència que dos coneguts comuns es puguin arribar a conèixer entre si. És a dir, a quant pot expandir-se la xarxa de contactes a partir dels contactes que el periodista o comunicador ja té.

Per aquest motiu, actualment hi ha un gran nombre de serveis de xarxes socials digitals. En aquest sentit, el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información (2001) en un informe anomenat “Las redes sociales en Internet” ha fet una classificació de les xarxes socials:

- **Segons el nivell d'integració:** Aquesta classificació té en compte el nivell d'afinitat o interès en matèries o activitats de tipus professional.
- **Segons el grau d'obertura:** Aquesta classificació té en compte les restriccions d'accés a les xarxes i plataformes.
- **Segons el tipus de relació:** Aquesta classificació té en compte el tipus de relació social que mantenen els usuaris dins les diferents plataformes.
- **Segons la temàtica:** Aquesta classificació té en compte la temàtica del propòsit de pertinença.
- **Segons els funcionament:** Aquesta classificació té en compte el conjunt de processos que estructuren les xarxes socials digitals i les orienten de forma particular cap a activitats concretes.
- **Segons la finalitat:** Aquesta classificació té en compte l'objectiu que persegueix l'usuari quan les fa servir.

La majoria de les plataformes que coneixem actualment utilitzen una part del seu potencial per mostrar una banda informativa. En el cas de les comunicacions de crisi, les xarxes socials que mes ajuden a calmar i solucionar la crisi són **Facebook**, **Twitter** i **Instagram**.

### Facebook

Facebook va ser creat l'any 2004 per Mark Zuckerberg i és el servei de xarxes socials digitals més conegut del món. La principal finalitat d'aquesta plataforma és crear una comunitat i estar en contacte amb la gent,

Segons Escalona (2013), la presència i la interacció a Facebook es divideix en tres tipologies: els **perfils**, les **pàgines** i els **grups**. Aquestes tres tipologies estan destinades a complir diferents objectius. Així, malgrat la semblança que pugui haver entre elles, les diferències són clares.

No obstant això, Facebook a nivell comunicatiu té una presència oficial que permet poder arribar a complir alguns dels seus objectius com son crear una marca, fomentar el boca-orella, vendre, integrar plataformes entre altres. D'aquesta manera, més enllà de tenir una presència corporativa i d'interacció amb els usuaris, Facebook també és un espai per descobrir l'opinió dels públics.

En aquest sentit es recomanable fer un seguiment dels grups que hi ha per estar al corrent de si n'hi ha algun d'específic sobre l'empresa o organització.

### Twitter

Twitter va ser creat l'any 2006 per Jack Dorsey i és una plataforma de serveis de xarxes socials digitals basada en el microbloggin. En aquesta plataforma, s'acumula una gran un volum molt elevat d'informació que esdevé una gran importància per a la indexació orgànica a cercadors com Google.

Escalona fa referència a que "en Twitter es destaquen diferents elements corporatius com l'avatar (imatge de perfil), la imatge de fons i de capçalera, el nom de la pàgina de Twitter, el nom d'usuari i la biografia del perfil" (Escalona, 2013, 78).

En els darrers temps, els programes i series de televisió han anant incorporant l'ús d'un hashtag o etiqueta que és la denominació que es dona a les paraules claus que permeten agrupar tweets sota la mateixa temàtica. Els hashtags o etiquetes tenen com a objectiu que els espectador puguin compartir les seves opinions en paral·lel a allò que s'està emeten una pantalla.

No obstant, per una empresa o institució, el fet de tenir una representació o una presència en oficial en les xarxes socials permetrà complir uns objectius empresarials com complir els objectius de crear enllaços emocionals, potenciar el branding, fer networking, augmentar la difusió dels continguts tractats en un bloc corporatiu i aprendre dels altres.

### Instagram

Instagram va néixer al 2010 de la ma de Kevin Systrom i Krieger Mike. Aquesta és una aplicació que pretén donar a conèixer les imatges que els usuaris realitzen afegint un comentari.

No obstant això, les organitzacions i empreses han utilitzat aquesta senzilla eina en un mode de treball que ha acabat triomfant. Per la seva estètica, la fotografia en si,

pel seu contingut, i per la manera d'apropar-se al seguidor, ha tingut l'oportunitat de poder crear la pròpia marca persona, i reunir a un grup de seguidors basats en les mateixes preferències i gustos.

Segons Escalona "en els últims anys, aquesta xarxa social ha anat ocupant més prestigi dins de l'àmbit de la comunicació empresarial i institucional, fins arribar al punt de ser una de les xarxes claus en aquest sector" (Escalona, 2013, 80).

De la mateixa manera, altres xarxes socials que potencien la comunicació corporativa i durant les comunicacions de crisi segons Escalona (2013, 82) són:

- **Google +:** És un servei de xarxes socials digitals de Google. Aquesta plataforma té un us general que compta amb més de 15 visites mensuals.
- **YouTube:** És una plataforma de contingut audiovisual amb funcionalitat social. La base d'aquesta plataforma radica en el repositori del contingut audiovisual a través dels usuaris poden compartir i interactuar.
- **Vimeo:** És una plataforma molt semblant a YouTube i molt popular entre els professionals de la comunicació audiovisual i les empreses dedicades a aquest sector.

## 4. ANÀLISI DEL CAS MERCADONA

### 4.1 Mercadona com a institució

Mercadona és una de les empreses de distribució més importants de tot l'estat espanyol. Des dels seus inicis al 1977 fins a l'actualitat, Mercadona s'ha convertit en un dels pilars fonamentals dins de l'àmbit econòmic d'Espanya. L'empresa va ser fundada per Francisco Roig i Trinidad Alfons dins del Grupo Cárnicas Roig, ja que formava part d'un negoci familiar i tenien com a principal objectiu ampliar la comercialització de carns i expandir-se en el negoci d'ultramarins.

Al 1981, els fills de la parella, Fernando, Trinidad, Amparo, Juan Roig i la seva esposa decideixen comprar Mercadona al seu pare amb un total de 8 botigues de 300 metres quadrats a València. L'any següent, Mercadona es consolida com una del les empreses d'ultramarins en introduir les noves tecnologies dins d'aquest sector gràcies als escàners per la lectura del codis de barres en els punts de venda.

L'any 1986 Mercadona introdueix un dels conceptes més representats de la institució: "el Cap" (el client). Amb aquest concepte s'obre el **model de qualitat** total basat en un model d'empresa on predominen els valors universals. Aquest model, segons la web de Mercadona, permet contribuir a millorar dia a dia la satisfacció dels 5 components de la companyia és l'obligació de tots els que formen part del Projecte Mercadona. A més, aquest model permet que tots els seus treballadors puguin adquirir una relació molt més directe i recíproca amb els diferents membres de l'empresa.

En aquest model apareixen diferents categories:

- **"El Cap" (client/a):** Es basa en fomentar el diàleg i la comunicació directa amb el cap. A més, hi ha una màxima qualitat al mínim preu a partir del producte recomanat. Per una altra banda, la proximitat i la proximitat juntament amb la innovació orientada a les seves necessitats són elements imprescindibles. Segons la web de Mercadona, l'objectiu final que té es que "El Cap" estigui sempre satisfet, i per tant, ha d'estar al centre de totes les decisions de l'empresa.
- **El treballador:** El treballador creix en la seva estabilitat i el seu desenvolupament professional. Per altra banda, hi ha una gran conciliació del treball i la família gràcies al fet de no obrir els supermercats el diumenge. A



més, hi ha un diàleg permanent entre els treballadors i n'hi ha una participació en els beneficis per part dels treballadors. Segons la web de Mercadona, l'objectiu final que té és que per poder satisfer als seus clients, Mercadona ha de buscar satisfer al treballador. Per tant, aplica un model de Recursos Humans basats en l'estabilitat, la formació, la promoció interna, entre altres valors.

- **El proveïdor:** Les característiques del proveïdor són l'estabilitat i els contractes de per vida, s'organitzen acords a llarg termini i llibres oberts, i tenen activitats productives per tal de crear desenvolupament i riquesa. A més, per una altra banda, hi ha un I + D doble com a palanca de creixement, i es premia la innovació dels proveïdors dins dels **Premis Sorolla Innovació Mercadona**. Segons la web de Mercadona, l'objectiu final que té és que es treballi per establir relacions estables i a llarg termini amb els proveïdors per aconseguir un objectiu comú: la satisfacció dels clients.
- **La societat:** Aquest grup segons Mercadona té un compromís amb el desenvolupament social i econòmic de les zones on estan present. A més es vol millorar la productivitat social amb més producció i menys recursos naturals i un transport sostenible. I a tot això, Mercadona manté un diàleg permanent i una participació activa i propera. Segons la web de Mercadona, l'objectiu final que té és que per tal de complir la missió de l'empresa és necessari satisfer a la societat contribuint a la societat al seu desenvolupament. Tot i això, Mercadona considera que aquest sector “contribueix al benestar social per mitjà del diàleg, la productivitat, l'acció social, el compromís ambiental i la prosperitat compartida” (Dossier Mercadona, 2016)
- **El capital:** El capital suposa un creixement constant i sostenible mitjançant la reinversió dels beneficis. A més, hi ha una innovació com a factor de competitivitat i és una aposta a llarg termini. Per tant, tot això suposa un increment de la productivitat gràcies a la enginyeria i l'estandardització dels processos. Segons la web de Mercadona, l'objectiu final que té és que el benefici arriba arran de satisfer la resta de components de l'empresa. L'objectiu és que Projecte Mercadona perduri en el temps i obtingui, d'aquesta manera, beneficis com a conseqüència de fer bé les coses.



Imatge 1. Modelo de Calidad Total. Font: Dossier de Premsa de Mercadona 2016

Al 1996, Mercadona realitza un dels canvis més importants de la seva expansió econòmica: el naixement de les marques **Hacendado** (per alimentació i begudes), **Bosque Verde** (per productes de neteja de la llar), **Deliplus** (per productes d'higiene personal) i **Compy** (per productes per animals). Aquestes 4 marques representen els 5 tipus de productes que Mercadona ofereix.



Imatge 2. Marques pròpies de Mercadona. Font: Dossier de Premsa de Mercadona 2016

A més, durant els últims anys de la dècada dels anys 90 Mercadona realitza una expansió operativa obrint magatzems, blocs logístics i supermercats per tot l'estat espanyol.

No obstant, Mercadona ha tingut sempre un compromís molt fort amb els seus treballadors i l'any 2001 van inaugurar el primer centre educatiu infantil gratuït pels fills dels seus treballadors al bloc logístic de Sant Sadurní d'Anoia a Barcelona. Al 2005, Mercadona acaba d'institucionalitzar-se gràcies a la implantació del seu uniforme. I un any després, al 2006, inauguren la botiga número 1000 a Alacant.

L'any 2007 Mercadona es converteix en la quarta empresa millor valorada en reputació corporativa segons l'estudi del Reputation Institute de Nova York. A més, l'empresa va celebrar l'any 2011 el trenta aniversari d'un model sostenible que passa per fer creure als cinc components de la companyia: "El Cap", el treballador, el proveïdor, la societat i el capital. I l'any 2014, Mercadona augmenta les seves botigues a un total de 1500 dins del territori espanyol.

#### 4.1.1 DAFO Mercadona

Un DAFO és "una eina complementaria per a l'estudi de la viabilitat comercial" (Torres, 2011, 55). Aquesta eina ens permet obtenir d'una manera ràpida diferents visions de possibilitat d'èxit d'un projecte empresarial. A més, els elements d'un DAFO es separen en els factors interns i els factors externs.

Dins dels factors interns podem destacar dos elements:

- **Debilitats:** Són els aspectes del projecte empresarial o de la pròpia empresa en què la competència esdevé millor. A més, són elements on l'empresa ha de millorar.
- **Fortaleses:** Són aspectes del projecte empresarial o de la pròpia empresa en què es supera a la competència. A més, són elements de l'empresa que ha de potència perquè és superior a la competència.

I dins dels factors externs podem destacar dos elements:

- **Amenaces:** Són tots els impediments i dificultats en les que es troba una empresa durant la seva vida empresarial.
- **Oportunitats:** Són totes aquelles possibilitats que poden aconseguir explotar un valor afegit o un avantatge comparatiu de l'empresa respecte unes altres del mateix sector, és a dir, la competència.

Amb l'anàlisi DAFO es vol aconseguir estudiar la realitat interna i externa d'una empresa amb l'objectiu de conèixer millor les possibilitats i les potencialitats.

Amb tot això, aquest anàlisi es pot extrapolar a qualsevol empresa i la representació del DAFO de l'empresa Mercadona és la següent:

DEBLILITATS	FORTALESES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercadona està especialitzada en un públic familiar, i no dóna servei a grans clients com poden ser hotels, bars o restaurants.</li> <li>- Els productes que es posen a la venda als establiments de Mercadona tenen una varietat limitada respecte a altres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran número de locals i establiments Mercadona.</li> <li>- L'auge de la Marca Blanca com Hacendado (per alimentació i begudes), Bosque Verde (per productes de neteja de la llar), Deliplus (per productes d'higiene personal) i Compy (per productes per animals).</li> <li>- Els preus del productes de Mercadona són molt econòmics.</li> <li>- Sector específic destinat al "sense gluten" en els seus productes.</li> </ul>
AMENACES	OPORTUNITATS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empreses especialitzades en productes relacionats amb l'alimentació, la perfumeria i els complements.</li> <li>- Les PYMES són un sector de força competència amb Mercadona i els productes que ofereixen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilitat d'un gran número de nous clients.</li> <li>- Noves formes de proveïment.</li> <li>- Noves eines d'expansió territorial.</li> </ul>

Quadre 8. DAFO Mercadona. Font: Elaboració pròpia

#### 4.1.2 L'organigrama de Mercadona

Mercadona és una de les empreses més grans del territori espanyol, per tant la seva organització es distribueix en diferents departaments. D'aquesta manera podem destacar al director general de Mercadona que actualment és **Juan Roig** que és la figura principal de tota la maquinaria de Mercadona.

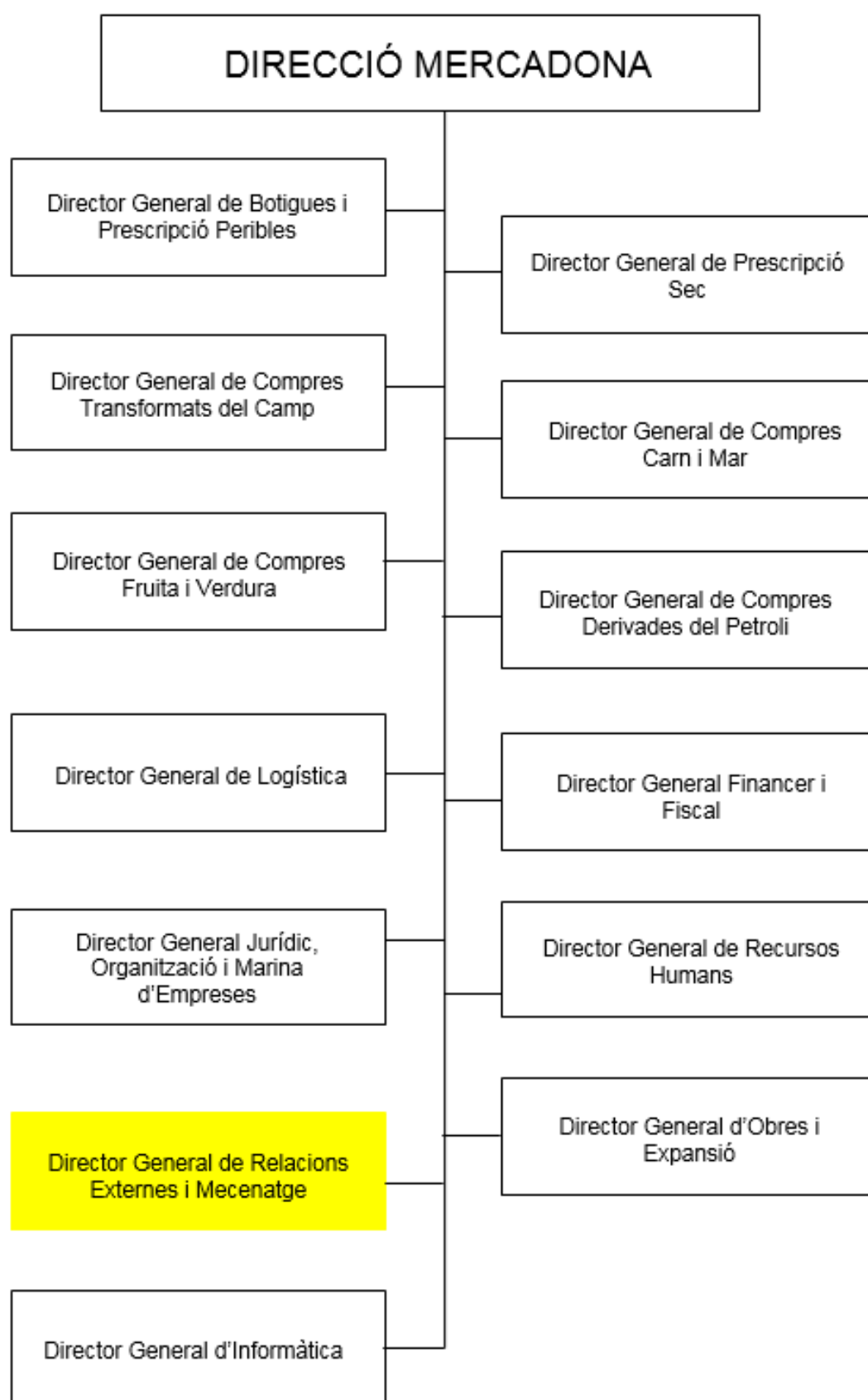
La seva llarga experiència en el sector empresarial com a President d'Honor de l'Associació Espanyola de Codificació Comercial o el President de l'Institut de l'Empresa Familiar donen fonament a l'èxit de Mercadona.

Sota la direcció de Juan Roig com a director general de Mercadona es troben les principals àrees de direcció de Mercadona: Director General de Botigues i Prescripció Peribles, Directora General de Prescripció Sec, Director General de Compres Transformats del Camp, Director General de Compres Carn i Mar, Director General de Compres Derivades del Petroli, Director General de Logística i Compres Fruita i Verdura, Director General Financer i Fiscal, Director General de Recursos Humans, Director General de Relacions Externes (on es troba integrat el departament de comunicació), Director General d'Administració i el Director General d'Obres i Expansió.

Actualment Mercadona conta amb un total de 70.000 persones (web de Mercadona, 2017) segons la web de Mercadona. A més, tots els seus treballadors són "persones altament compromeses i que comparteixen la passió per l'excel·lència en el servei" (web de Mercadona, 2017)

Aquest tipus d'organització es pot classificar com una estructura organitzativa de tipus lineal en la que el director controla les diferents direccions de l'empresa. Per tant, es pot observar com una única persona té el control de l'estructura organitzativa de l'empresa.

A partir d'aquesta persona apareixen els 13 departaments, citats anteriorment, que tenen els seus representatius treballadors dins de cada departament. La representació gràfica de l'organigrama de Mercadona és la següent:



Imatge 3.Organigrama Mercadona. Font: Elaboració pròpia

Cadascún d'aquests departament està dirigit per diferents persones segons les habilitats i les funcions que desenvolupin dins de la pròpia empresa:

- **Director General de Botigues i Prescripció Peribles:** José Jordá
- **Directora General de Prescripció Sec:** Julia Amorós
- **Director General de Compres Transformats del Camp:** Francisco Espert
- **Director General de Compres Carn i Mar:** Rafael Berrocal
- **Director General de Compres Fruita i Verdura:** Francisco López
- **Director General de Compres Derivades del Petroli:** David Cid
- **Director General de Logística:** Oriol Montanyà
- **Director General Financer i Fiscal:** Ramon Bosch
- **Director General Jurídic, Organització i Marina d'Empreses:** Héctor Hernández
- **Director General de Recursos Humans:** Daniel Blasco
- **Directors Generals de Relacions Externes i Mecenatge:** Juan Antonio Germán i Joan Gili Saldaña
- **Director General d'Obres i Expansió:** Rosa Aguado
- **Director General d'Informàtica:** Aleix Juan

#### **4.1.3 El departament de comunicació de Mercadona**

El departament de comunicació de Mercadona no rep aquest propi nom sinó que es troba dins de la Direcció General de Relacions Externes. Aquest departament està dirigit per Joan Gili Saldaña i Juan Antonio Germán on treballen per tal que la imatge institucional de l'empresa sigui sempre la millor de cara als clients potencials

Joan Gili Saldaña, i el seu equip de comunicació, tenen una estructura molt definida que s'observa de manera clara en la secció de "Sala de Premsa" dins de la seva pàgina web. La transparència i la claredat en la informació que Mercadona proporciona al seus clients és vital en la seva estratègia comunicativa.

Arran de les diferents crisis d'àmbit comunicatiu que Mercadona ha anat patint al llarg del temps, l'equip de Gili Saldaña ha pogut transformar aquestes visions en aspectes positius donant a conèixer quins són els principals valors de l'empresa. Mercadona es caracteritza per voler donar sempre una bona imatge corporativa als seus clients a través de diferents sectors com per exemple la solidaritat respecte a la natura, el consum responsable, la donació d'aliments i, el que més bona fama li

ha donat, la creació d'una gran gama d'aliments de baix cost sense gluten, ja que aquests acostumen a tenir un preu massa elevat, i en moltes ocasions són difícils d'assolir per les famílies.

És a dir, Mercadona ha tractat d'una manera molt curiosa la seva responsabilitat social corporativa perquè el seu públic la pugui categoritzar com una empresa responsable en molts aspectes. Aquestes accions són les que permeten millorar, dia a dia, la imatge corporativa de l'empresa.

Tot i això, Joan Gili Saldaña afirma que “tot allò que fem no ho fem per buscar un rèdit comercial, ho fem perquè hi creiem [...] Si no es fessin públiques (els actes de caritat) igualment ho faríem, com a vegades succeeix al ser de caràcter privat”. (Gili Saldaña, comunicació personal, 4 de gener de 2017).

Actualment, el màxim responsable de comunicació i de relacions externes de Mercadona és Joan Gili Saldaña que ha sigut el responsable de pal·liar les principals crisis comunicatives que Mercadona ha viscut en els últims anys. Les crisis més importants han sigut els dos reportatges de Salvados: “Con la comida no se juega” emès el diumenge 9 de desembre de 2012 i “Fenómeno Mercadona” emès el 27 de novembre de 2016. Aquestes dues crisis es van solucionar de manera molt diferent però amb una ràpida i gran capacitat resolutiva.

Per aquest motiu, segons la web de Mercadona (2017) i el departament de comunicació, juntament amb la resta de departaments que formen Mercadona, han marcat quina és la seva visió, la seva missió i els seus valors:

- La **visió** de Mercadona és “aconseguir una cadena agroalimentària sostenible de l'empresa per tal que la societat vulgui que existeixi i senti orgull d'ella, a través del lideratge i tenint a ‘El Cap’ com a referent”.
- La **missió** de Mercadona basa es crear “prescriptors totals dels productes i les solucions necessàries perquè ‘El Cap’ es fabriqui el seu Carro Menú\* (frescos i secs) dins d'una Cadena Agroalimentària Sostenible”
- Els **valors** de Mercadona són satisfer les necessitats de tots els seus grups d'interès, principalment clients, així com “El Cap”, treballadors, proveïdors, societat i capital, i aconseguir la màxima rendibilitat a través de la seva diferenciació en el preu i la qualitat especialitzant-se en productes d'higiene i alimentació amb marca pròpia.



#### **4.1.3.1 La comunicació interna de Mercadona**

Mercadona, tot i ser, una de les empreses més gran del sector a l'estat espanyol es considera una de les empreses amb una millor relació comunicativa amb tots els sectors que la formen.

Pel que fa la comunicació interna, Mercadona manté un diàleg i una comunicació amb els seus caps diària. Segons Mercadona, aquesta comunicació “fonamental, doncs els seus suggeriments i valoracions permeten introduir millores.” (Dossier Mercadona, 2016). Per aquest motiu, en aquesta tasca de comunicació hi ha una implicació diària formada per una plantilla: el departament de comunicació.

A més, Mercadona potencia molt la facilitat dels seus treballadors dins l'empresa i va ser una de les primeres institucions que a l'any 2001 va inaugurar el primer centre educatiu infantil pels fills dels treballadors al bloc logístic de Sant Sadurní d'Anoia a Barcelona sota petició dels propis treballadors.

Amb aquest tipus de comunicació Mercadona el que vol crear és una comunicació dinàmica i amb tots els seus treballadors. Al ser una gran empresa, amb més de 70.000 treballadors, moltes vegades la comunicació interna és difícil, però el fet que en cada establiment hi hagi un supervisor que faci d'intermediari entre les botigues físiques i els alts càrrecs de l'empresa fa que aquesta relació millori. Per tant, es pot dir que Mercadona forma part d'una gran empresa de caire lineal i piramidal.

#### **4.1.3.2 La comunicació externa de Mercadona**

Quan es parla de la comunicació externa de Mercadona es pot fer referència a la comunicació que la pròpia institució realitza cap al seu públic, i a la inversa. Aquest últim tipus de comunicació és el que Mercadona més ha anat desenvolupant en els darrers anys. És per això que, la companyia posa a la disposició dels clients diversos canals d'interlocució directa perquè els seus clients puguin tenir una millor comunicació amb Mercadona.

Més concretament, Mercadona com a gran institució disposa d'un Servei d'Atenció al Client gratuït que canalitza totes les inquietuds que plantegen els clients a través dels diferents canals que manté oberts amb els seus “Caps”.

Gràcies a això, la companyia pot escoltar les seves opinions i aclarir els seus dubtes amb major agilitat i encert. Segons la web de Mercadona, l'any 2016, el Servei

d'Atenció al Client de Mercadona van rebre un total de 300.000 consultes i suggeriments que han contribuït a detectar punts de millora per, com és el seu objectiu: ser la companyia que els ofereixi les millors solucions a través d'un assortiment eficaç i d'una positiva experiència de compra amb el millor servei.

De la mateixa manera, a nivell de la comunicació de Mercadona cap al seu públic, el director de Relacions Externes Joan Gili Saldaña afirma que “aposta per la comunicació a mitjans tradicionals i nous canals tecnològics” (Gili Saldaña, comunicació personal, 4 de gener de 2017). Això es pot veure de manera clara en la utilització de les xarxes socials per part de Mercadona.

## **4.2 La gestió del cas Mercadona**

En aquest apartat del treball es desglossaran els principals ítems de l'anàlisi, pròpiament dit, del cas de Mercadona l'any 2012.

### **4.2.1 Descripció del cas**

La comunicació de crisi en la que es va veure involucrada l'empresa de distribució de productes Mercadona arran de l'emissió del programa del arran de l'emissió del programa Salvados presentat pel periodista, humorista i guionista Jordi Évole va suposar una gran crisi en la imatge corporativa i institucional de l'empresa. Tot i això, l'equip de comunicació de Mercadona va saber reaccionar de manera eficient.

En aquest programa, Salvados, es va emetre un reportatge titulat “Con la comida no se juega” on es va entrevistar, entre altres, al responsable del Banc d'Aliments de València (seu central de Mercadona), Jaume Serra, on va realitzar una sèrie de declaracions on va afirmar que l'empresa de distribució no col·laborava amb l'organització, a diferència d'altres gran superfícies, que representen la competència de Mercadona, i que aquestes si que tenien acords.

En el moment de l'emissió del programa, les principals xarxes socials van esdevenir un canal de queixa en contra les accions de Mercadona. Durant aquella nit, l'equip de comunicació de Mercadona va realitzar una estratègia de comunicació i van respondre a la major part del missatges rebuts per les xarxes socials.

Al dia següent es va signar un acord d'ajuda on Mercadona es comprometia a donar els excedents dels seus productes, que fossin aprofitables, al Banc d'Aliments perquè aquests els poguessin repartir a les persones que necessitessin els producte

per poder viure. El responsable de la Federació de Bancs d'Aliments (Fesbal), Jose Antonio Busto, va reconèixer que tenien concertada algunes reunions amb Mercadona pel dilluns següent a l'emissió del programa, és a dir, per l'endemà.

En aquell moment, José Antonio Jiménez va agrair a Fesbal l'estreta col·laboració que ha mantingut la companyia durant aquests anys amb Mercadona. A més, Busto va assegurar que per la Federació de Bancs d'Aliments, l'empresa Mercadona mitjançant el nou acord mostra un esperit solidari i amb un compromís molt ferm per la donació de productes a les persones que més ho necessitin.

No obstant, segons l'actual director de Relacions Externes Joan Gili Saldaña, pel que fa la crisi aquesta crisi de 2012 afirma que "no vam notar cap repercussió, ja que es conegut que nosaltres duem a terme una política molt important de col·laboració amb els més desfavorits, com ara en les donacions a Bancs d'Aliments o amb menjadors socials." (Gili Saldaña, comunicació personal, 4 de gener de 2017).

A més, això també va suposar la creació d'altres campanyes de donació d'aliments per part de Mercadona.



Imatge 4. Campanyes de solidaritat per part de Mercadona i el Banc d'Aliments. Font: Pàgina web Mercadona

#### 4.2.2 Estratègies del cas

Les idees i afirmacions que es desenvoluparan a partir d'aquests apartats són suposicions realitzades a partir de l'anàlisi d'aquesta investigació.

Durant una comunicació de crisi hi ha diferents maneres d'actuar, i no totes són correctes. Moltes d'aquestes estratègies poden provocar factors oposats davant casos concrets. Tenir un pla de comunicació de crisi és una de les eines imprescindibles per poder solucionar de manera clara i efectiva una situació de comunicació de crisi.

En el moment en el què es va emetre el reportatge "Con la comida no se juega" la crisi s'havia iniciat. En aquell moment es van iniciar una sèrie de hashtags que permetien als usuaris de les xarxes socials de Facebook i Twitter reivindicar davant aquest fet. Els principals hashtags que utilitzaven van ser #PresiónCiudadana, #EjerceTuPoder, #TiraComida i #BoicotMercadona.



Imatge 5. Imatge reivindicativa contra Mercadona arran del reportatge de Salvados "Con la comida no se juega". Font: Twitter

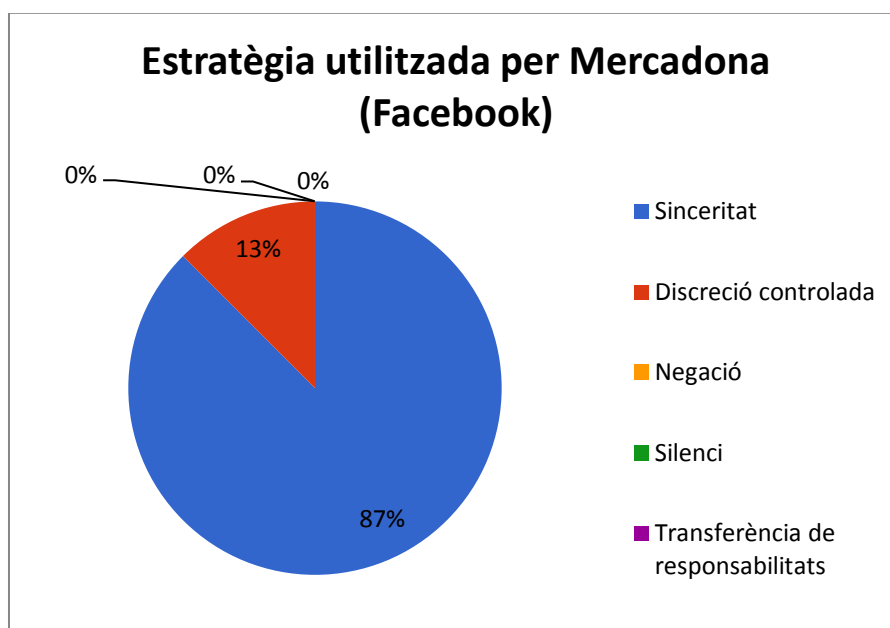
Davant aquest fet, l'equip de comunicació de Mercadona segons l'actual director de Relacions Externes de Mercadona explica que "no vam dur a terme un pla estratègic concret" (Gili Saldaña, comunicació personal, 4 de gener de 2017), però si s'observa des d'una perspectiva teòrica i analítica, la resolució d'aquest té una sèrie d'estratègies bàsiques.

En primer terme, les línies d'actuació a nivell comunicatiu es basen una sèrie d'objectius clars i diferenciats:

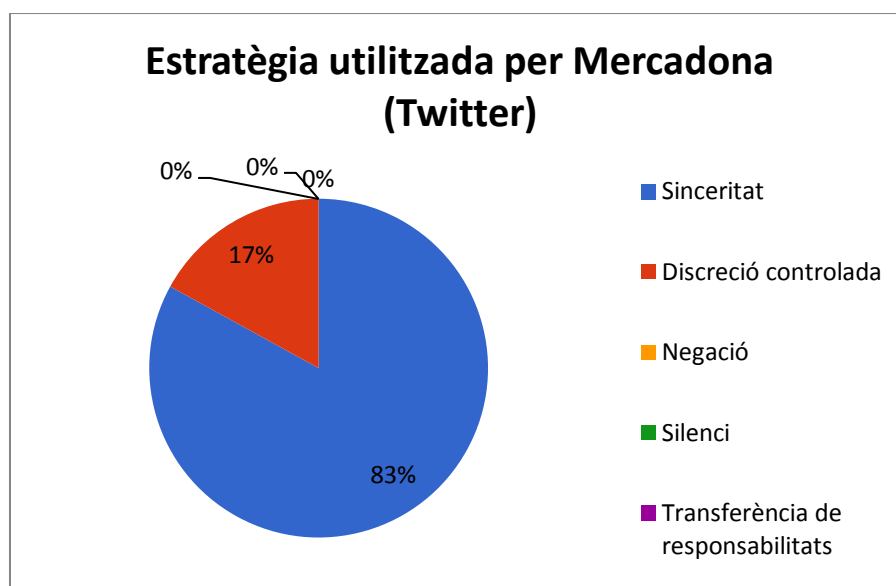
- Aclarir els fets succeïts a través de les xarxes socials.
- Col·laborar amb el Banc d'Aliments de València per millorar la seva imatge institucional i corporativa.

A partir d'aquests objectius es poden observar diferents estratègies clares de les accions de Mercadona per tal de solucionar la seva comunicació de crisi. Per una banda, va utilitzar **l'actitud de sinceritat** ja que en tot moment va donar la raó sobre els fets que el programa de Salvados emès el 9 de desembre de 2012 mostrava. Aquest fet els hi dóna, a la institució de Mercadona, una imatge de penediment davant aquest fet reconeixent, d'aquesta manera, les seves responsabilitats i la intenció de voler col·laborar amb els mitjans de comunicació per canviar la seva imatge institucional. A més, hi ha una certa intenció de millora, per part seva, donant un valor positiu a l'empresa ja que va afirmar el seu sentit de responsabilitat davant del cas.

En les següents imatges es pot observar com a partir de l'anàlisi realitzat a les xarxes socials, com l'estratègia de sinceritat és la predominant tant a Facebook com a Twitter.



Imatge 6. Estratègia utilitzada per Mercadona. Anàlisi a Facebook. Font: Elaboració pròpia



Imatge 7. Estratègia utilitzada per Mercadona. Anàlisi a Twitter. Font: Elaboració pròpia

Aquest tipus d'estratègia és la que els especialistes en comunicació empresarial i institucional com el professor de la Universitat Pompeu Fabra, Joan Francesc Cánovas Tomàs afirmen que aquesta és la millor opció per tal de poder solucionar i estabilitzar, dins d'una institució, un procés de comunicació de crisi de manera correcta i idònia.

És en aquest sentit aquesta actitud de sinceritat és la que radica amb el model de Mercadona, tal i com diu l'actual director de Relacions Externes de Mercadona: "És el model de qualitat total, en el que es basa la nostra feina diària a Mercadona, i del qual pot conèixer detalls a través de la nostra memòria anual, és cercar aportar al client el màxim d'informació possible evitant les despeses que considerem innecessàries. És per això que Mercadona no fa publicitat, buscant les eines avui existents de comunicació per arribar als clients, com les noves tecnologies i les informacions dins les nostres pròpies botigues". (Gili Saldaña, comunicació personal, 4 de gener de 2017).

D'altra banda, també cal destacar **l'actitud de la discreció controlada**, ja que tot i que la pròpia institució va informar de manera clara de la seva posició i del seu error, i l'organització donava informació a partir de la seva actitud.

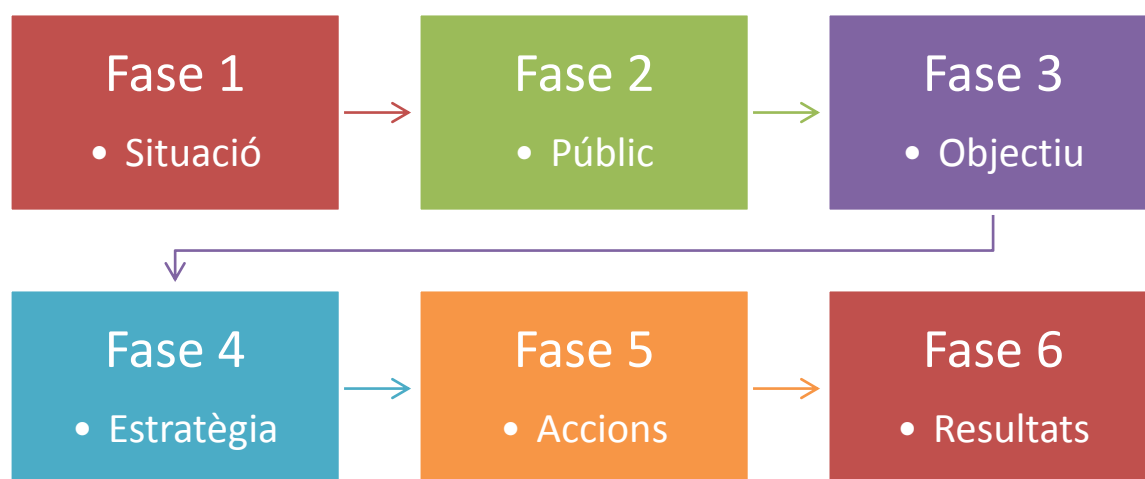
Aquest tipus d'actitud és molt raonable ja que a partir de la informació que la institució realitzi podrà actuar d'una manera o d'un altre. A més, això permet que tots

els treballadors puguin saber quina és la situació de l'empresa i de quina manera o maneres es voldrà solucionar i establir aquesta comunicació de crisi.

Per tant, en aquest cas la institució Mercadona va actuar de manera clara i directe seguint una sèrie d'accions, que es desenvoluparan a continuació, que han permès que bon desenvolupament de la gestió de crisi que es va desenvolupar.

#### 4.2.3 Accions del cas

Una vegada aplicada aquesta actitud o principi de sinceritat, l'equip de comunicació de Mercadona ha de saber actuar seguint una sèrie de passos bàsics en la comunicació de crisi. Aquests passos es poden classificar en sis fases:



Quadre 9. Accions d'un cas de comunicació de crisi. Font: Elaboració pròpia

Aquests sis punts representen de manera els passos i les accions que Mercadona va dur a terme. Tot i això, en aquests apartats ens centrarem, principalment, en els punts número quatre i cinc, és a dir, les estratègies i les accions que Mercadona va dur a terme per solucionar aquesta comunicació de crisi.

La **situació** en la que es troba Mercadona és molt delicada ja que un programa de televisió d'abast nacional i amb un trajectòria professional molt respectada, Salvados, ha mostrat com els excedents d'aliments d'un dia es llencen a les escombraries, sense donar l'oportunitat de donar-ho al Banc d'Aliments, o fer una donació general per les persones més necessitades.

Els **públics** als que està destinada aquesta resolució de la comunicació de crisi es poden distribuir en dos grans grups: els **públic intern** i el **públic extern**. Dins del primer grup, el públic intern, es fa referència als propis treballadors de l'empresa. Aquesta situació provoca tensió i problemes en el desenvolupament de la feina que afecta, principalment, a algunes de les normes ètiques i socials que formen la responsabilitat social corporativa de Mercadona. I per altra banda, cal destacar el públic extern que es divideix en dos grups: els clients de Mercadona i els agents externs on s'ajunten els proveïdors, els mitjans de comunicació entre altres. Els clients es poden veure afectats en aquesta situació ja que veuen com un dels supermercats de referència té accions poc solidàries, i això pot fer enrere a molts consumidors.

D'altra banda, els proveïdors i els mitjans de comunicació o líders d'opinió són elements imprescindibles en la comunicació externa de la institució. Els proveïdors davant d'una comunicació de crisi poden deixar la seva confiança, en aquest cas, en el supermercat. I per part dels mitjans de comunicació o líders d'opinió poden fer que la imatge corporativa i institucional d'una empresa es vegi afectada de manera molt greu, ja que aquests són els referents d'informació i opinió de la majoria de la població. És en aquest sentit, en ple segle XXI les xarxes socials també formen part d'aquest grup (líders d'opinió), i el director de Relacions Externes Joan Gili Saldaña afirma que "les noves tecnologies permeten que siguem molt més a prop dels clients per poder informar-los de tot allò que creiem que els aporta valor" (Gili Saldaña, comunicació personal, 4 de gener de 2017).

A més, per una altra banda, dins del públic hem de destacar la figura de la competència. En aquest cas, la principal competència de Mercadona són Carrefour, Lidel, Cosnum, El Corte Inglés i Caprabo entre altres. Aquestes institucions poden veure's beneficiades davant d'aquesta situació de crisi i atreure molts clients que estiguin insatisfets o decebuts amb el tracte que Mercadona ha donat respecte a accions de solidaritat.

L'**objectiu** principal de l'empresa davant aquesta situació de crisi és:

- Resoldre el problema de la dolenta imatge generada a partir del reportatge emès per Salvados el 9 de desembre de 2012 titulat "Con la comida no se juega".



A partir d'aquest objectiu general es poden desglossar altres de més concrets com per exemple:

- Realitzar una gran estratègia de comunicació online centrant-se en les principals xarxes socials: Facebook i Twitter.
- Posicionar la credibilitat de Mercadona davant les crítiques sobre la seva responsabilitat social corporativa.
- Intentar avançar-se als esdeveniments pactant una reunió amb el Banc d'Aliments de València per poder tancar un tracte de donacions de productes.

Tots aquests objectius esdevenen en un conjunt d'estratègies perquè es puguin aplicar de manera correcta i eficient per tal d'aconseguir l'objectiu principal: Resoldre el problema de la dolenta imatge generada a partir del reportatge emès per Salvados el 9 de desembre de 2012 titulat "Con la comida no se juega".

Les **estratègies** que l'equip de comunicació de Mercadona va realitzar va ser una estratègia forta de comunicació online a través de les xarxes socials de Facebook i Twitter.

Arran de l'emissió del reportatge, a les principals xarxes socials els espectadors i internautes van decidir iniciar campanyes de desprestigi contra la institució amb diferents hashtags com ara **#PresiónCiudadana**, **#EjerceTuPoder**, **#TiraComida** o **#BoicotMercadona**. A partir d'aquests hashtags, els usuaris anaven comentant els reportatges i anaven donant la seva opinió fent que fos Trending Topic a Twitter el mateix diumenge 9 de desembre, és a dir, sent un dels temes més comentats durant aquella nit.

Les reaccions per part d'usuaris d'aquestes xarxes socials van ser a gran escala, ja que es van aconseguir la mobilització de molta gent, a més de la creació de grups que formen comunitats de consumidors descontents i indignats. Aquest fet va suposar una resposta molt gran per part dels usuaris de Mercadona davant les actituds poc solidàries de l'empresa.

L'equip de comunicació i, més concretament, el community manager de Mercadona es va encarregar de respondre cadascú dels tweets que anaven apareixent a les xarxes socials i que citaven a l'usuari de Mercadona. En aquests comentaris sempre donava la mateixa resposta però amb altres paraules, és a dir, semblaven missatges personalitzats al comentari que l'usuari havia realitzat.

Per tal de posicionar, un altre cop, en una bona posició a nivell corporatiu i institucional, l'equip de comunicació va publicar en les diferents xarxes socials un vídeo on es mostrava alguns petits detalls de la col·laboració de Mercadona amb el Banc d'Aliments.



Imatge 8. Publicació del Facebook de Mercadona el dia 4 de desembre de 2012. Font: Facebook Mercadona

La publicació, com es pot observar, és prèvia a l'emissió del reportatge de Salvados i això suposa una preparació prèvia de l'estratègia perquè, d'aquesta manera, la comunicació de crisi no sigués tan forta.

Aquest tipus d'estratègia està relacionada amb l'últim objectiu de Mercadona "[...] avançar-se als esdeveniments [...]" amb la realització d'una reunió amb el Banc d'Aliments de València per tal de que tots excedents d'aliments.

Aquesta estratègia representa una molt bona planificació de la comunicació ja que permet a l'equip de comunicació anticipar-se als possibles enfrontaments amb els públics i tenir, d'alguna manera, preparada les respostes i solucions. Amb aquesta idea es preveu una reducció bastant important dels possibles danys causats. És per aquest motiu que el director de Relacions Externes Joan Gili Saldaña explica que "en el nostre cas no vam notar cap repercussió, ja que es conegut que nosaltres duem a terme una política molt important de col·laboració amb els més desfavorits, com ara en les donacions a Bancs d'Aliments o amb menjadors socials" (Gili Saldaña, comunicació personal, 4 de gener de 2017).

Les **accions** que l'equip de comunicació de Mercadona va dur a terme són bastant clares i, en aquest cas, són molt efectives.

- **Fase 1:** Publicació de vídeos conscienciant als usuaris d'una bona praxis en els aspectes socials i iniciant una estratègia de sinceritat en els seus mitjans.



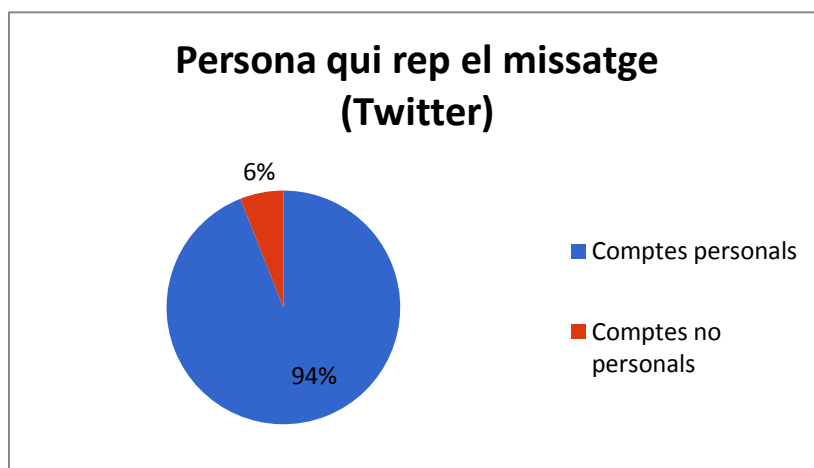
Imatge 9. Imatge de capçalera del vídeo “Donación de alimentos – Banco de alimentos” Font: canal de YouTube de Mercadona

- **Fase 2:** En el moment de l'emissió del reportatge “Con la comida no se juega”, el community manager va respondre tots els comentaris que es realitzaven amb els hashtags #PresiónCiudadana, #EjerceTuPoder, #TiraComida o #BoicotMercadona i que citaven l'usuari de Mercadona a Facebook o a Twitter.



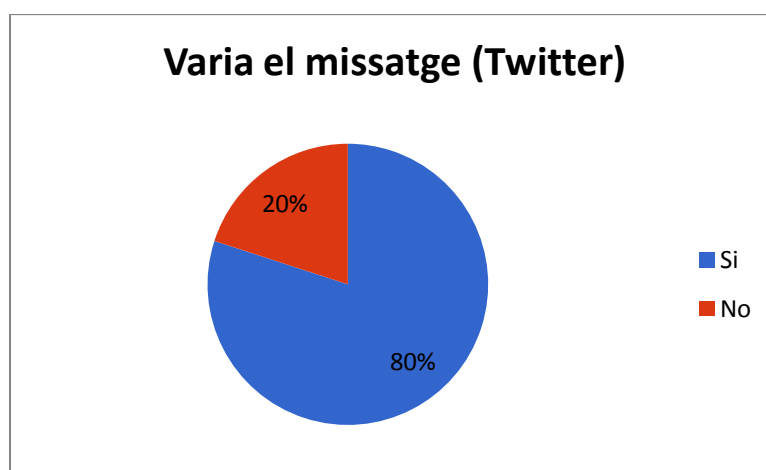
Imatge 10. Tweets de @MercadonaSuper. Font: Vertele

El community manager, juntament amb l'equip de comunicació, abans de començar amb aquesta segona fase va analitzar quins eren els missatges que rebien i a qui pertanyien. Això és molt important, ja que cal centrar-se en els missatges que corresponen a comptes personals identificades. I això és el que l'equip de Mercadona va duu a terme. En el cas de Facebook, el 100% analitzat correspon a comptes personals i, per tant, no necessari indicar-ho amb un gràfic.



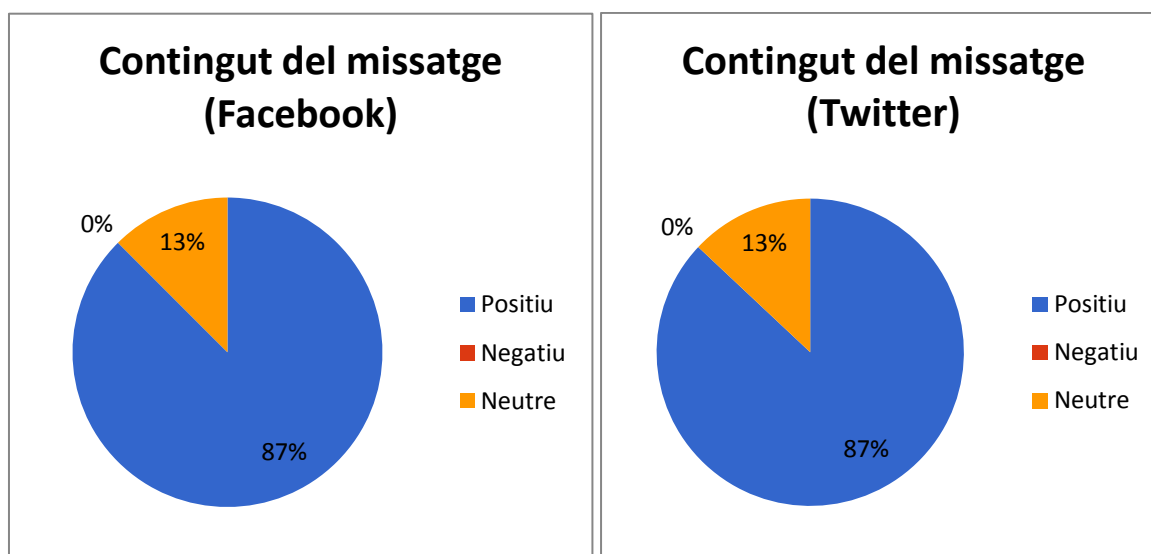
Imatge 11. Persones a qui respon el missatge. Anàlisi Twitter. Font: Elaboració pròpia

Molt relacionat amb aquesta acció cal destacar la importància de transmetre una idea clara i concisa però no de manera repetitiva i igualitària. És a dir, s'ha d'intentar canviar la frase amb la que es respon però sempre volent transmetre la mateixa idea. Aquesta acció és una de les més importants, i Mercadona va saber dur-la a terme de manera correcta. A Twitter, en algunes ocasions els missatges eren iguals mentre que a Facebook els missatges sempre eren diferents.



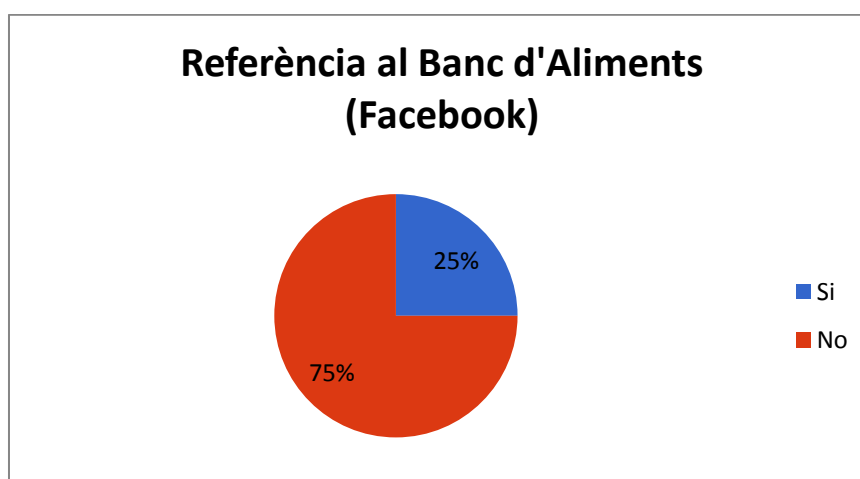
Imatge 12. Varia el missatge. Anàlisi Twitter. Font: Elaboració pròpia

I juntament amb això és molt important arribar a transmetre un contingut positiu, és a dir, mostrar a la societat (en aquest cas a les xarxes socials) una sensació positiva davant d'una situació de crisi. En aquest cas, Mercadona mostra en gran part dels seus comentaris un idea positiva que facilita el correcte desenvolupament de la crisi.

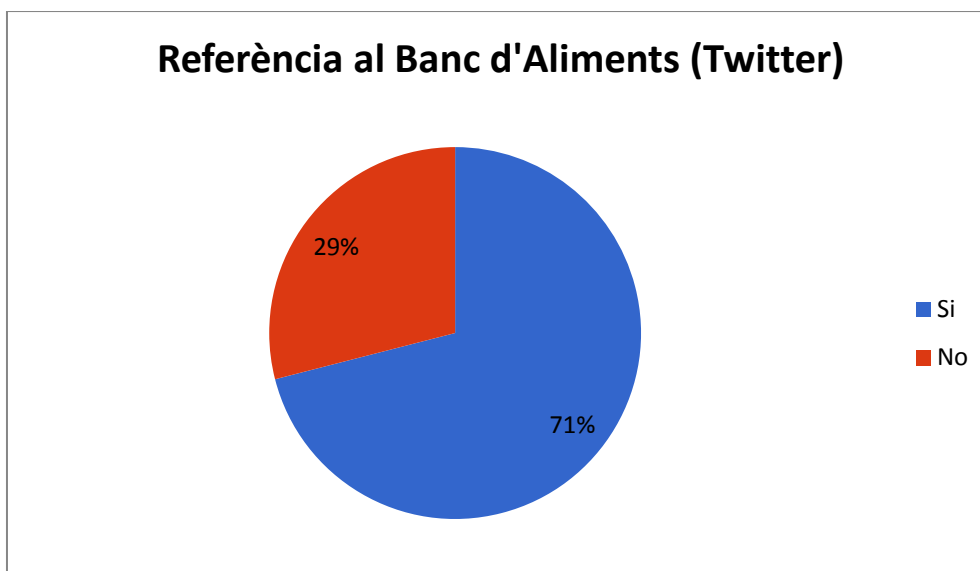


Imatge 13 i 14. Contingut del missatge a Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia

No obstant, Mercadona va voler citar al Banc d'Aliments en la majoria del seus tweets i comentaris a Facebook per tal de crear un vincle previ a les futures negociacions de l'empresa amb el Banc d'Aliments. Això demostra un pas endavant per part de Mercadona, ja que aquesta s'ha adonat del seu error i d'una manera ràpida i efectiva transmet una sensació de proximitat i treball en equip amb el Banc d'Aliments. I és a les xarxes socials, Facebook i Twitter on s'observa aquesta idea.



Imatge 15. Referència al Banc d'Aliments. Anàlisi Facebook. Font: Elaboració pròpia



Imatge 16. Referència al Banc d'Aliments. Anàlisi Twitter. Font: Elaboració pròpia

D'altra banda, Mercadona va decidir no fer cap tipus de comentari ni resposta directe al programa Salvados. Aquesta acció suposa per l'empresa una imatge de voler solucionar el problema sense la integració d'un agent potent com és el programa de televisió Salvados. Per tant, dins de l'anàlisi de les xarxes socials s'observa, gairebé per unanimitat, la no citació del programa a les respostes dels missatges. En el cas de Facebook, el 100% analitzat no apareix cap referència, explícita o implícita al reportatge de Salvados mentre que a Twitter si.



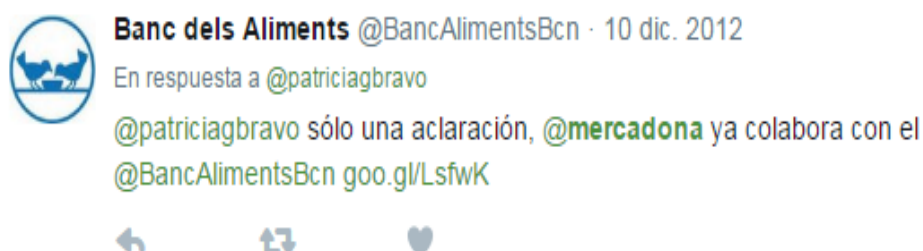
Imatge 17. Referència al reportatge de Salvados. Anàlisi Twitter. Font: Elaboració pròpia

- **Fase 3:** Realització d'una reunió per part del director (en aquells moments) de Relacions Institucionals de Mercadona, José Antonio Jiménez, i el president de la Federació de Bancs d'Aliments (Fesbal), José Antonio Bust, per realitzar un conveni de col·laboració de Mercadona per a la donació dels excedents dels aliments dels seus supermercats.

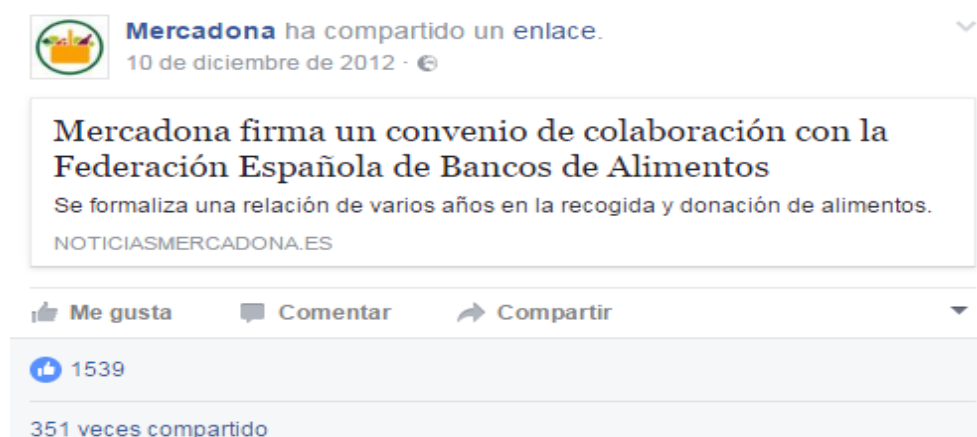


Imatge 18. El director (en aquells moments) de Relacions Institucionals de Mercadona, José Antonio Jiménez, i el president de Fesbal, José Antonio Bust. Font: EFE

I finalment, els **resultats** de la realització d'aquest pla de comunicació de crisi van ser molt positius i favorables per una institució tan important com és Mercadona. D'aquesta manera la marca Mercadona es va veure reforçada encara més en la seva imatge consolidant-se com un element indispensable en qualsevol mercat de la distribució de productes. Tanmateix, la seva responsabilitat social, i de la mateixa manera la seva reputació com a institució va mostrar sempre la veritat des del primer minut i tenint una actitud positiva enfront de les crítiques.

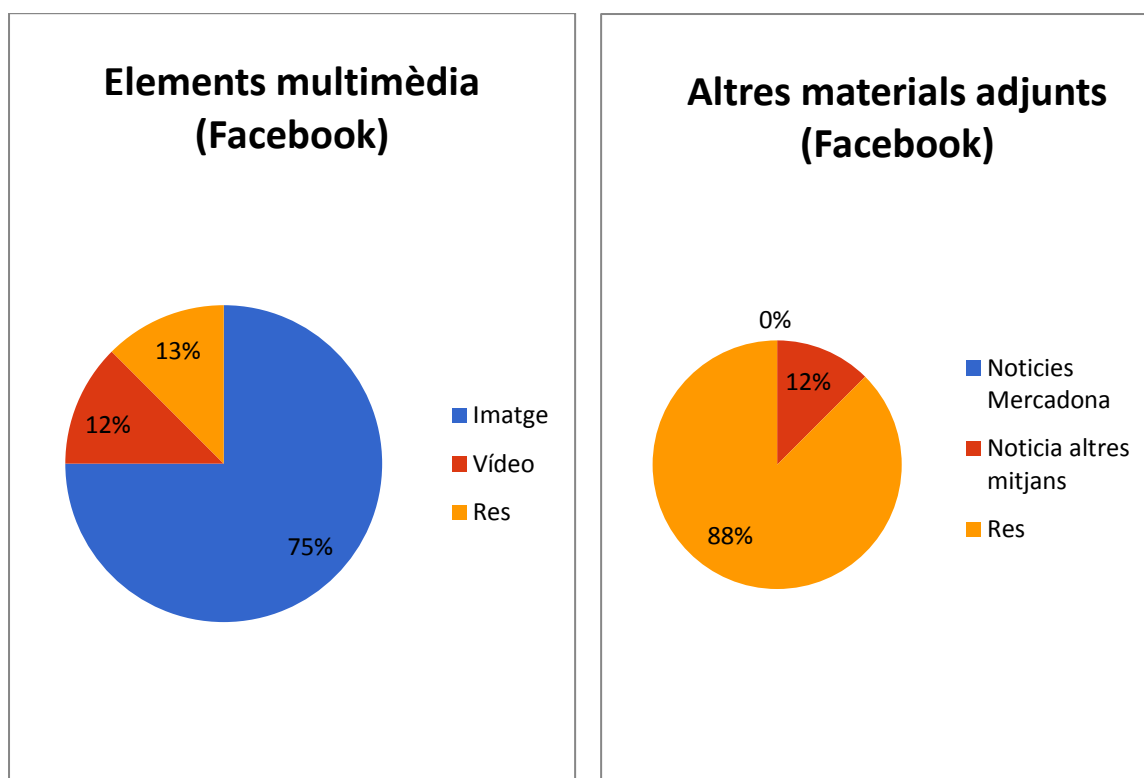


Imatge 19. Tweet del Banc d'Aliments. Font: Twitter del Banc d'Aliments



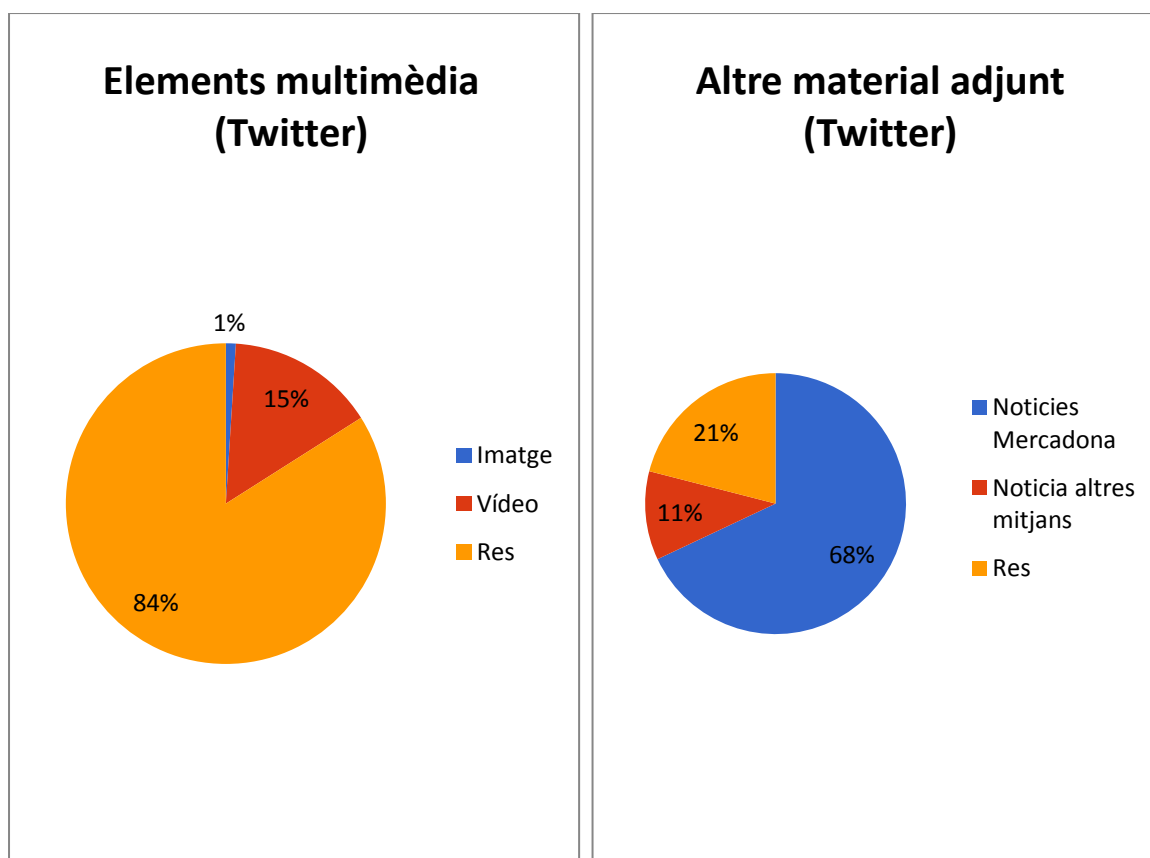
Imatge 20. Publicació al Facebook de Mercadona. Font: Facebook de Mercadona

Les noves tecnologies també permeten als equips de comunicació incloure altres tipus de materials com per exemple imatges, vídeos o notícies complementaries per reforçar la seva idea. I aquesta va ser una de les accions que Mercadona va seguir per justificar la seva resposta basant-se en imatges, vídeos i notícies. Tot i que cal reconèixer que a Twitter, al tenir més interacció no van acabar de posar l'èmfasi necessari en adjuntar altre tipus de material audiovisual o informatiu.



Imatge 21 i 22. Elements multimèdia i altres materials adjunts. Anàlisi Facebook. Font: Elaboració pròpia

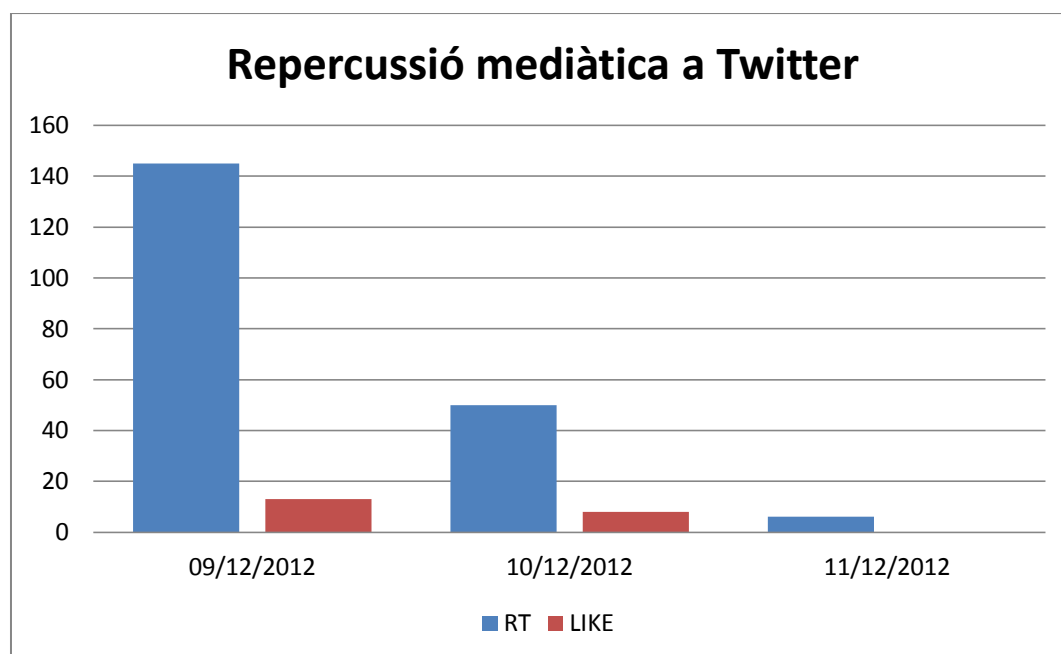




Imatge 23 i 24. Elements multimèdia i altres materials adjunts. Anàlisi Twitter. Font: Elaboració pròpia

A més, es pot observar que Mercadona va fer ús d'unes plataformes comunicatives molt potents com són les xarxes socials (Facebook i Twitter) i els mitjans de comunicació digitals. És per això que el director de Relacions Externes Joan Gili Saldaña afirma que "Les noves tecnologies permeten que siguem molt més a prop dels clients per poder informar-los de tot [...]">(Gili Saldaña, comunicació personal, 4 de gener de 2017).

Per tant, la repercussió mediàtica d'aquest cas és bastant important. A l'actualitat les xarxes socials són eines imprescindibles pel bon desenvolupament d'una empresa i de la seva imatge. En el cas de Mercadona, tal i com s'ha pogut explicar en l'anàlisi, l'estratègia que van utilitzar és la de sinceritat, i per tant, van respondre a tots els tweets i missatges que parlaven sobre aquest cas. A partir d'aquests tres dies es pot observar com la repercussió d'aquests va baixant progressivament a partir del moment en el que es realitza la reunió del director de Mercadona amb el director del Banc d'Aliments de València. I de la mateixa manera, la quantitat de RT i de Likes als comentaris a les xarxes socials van disminuint amb el pas dels dies i amb la resposta correcta per part de Mercadona.



Imatge 25. Repercussió mediàtica a Twitter (RT i Likes). Font: Elaboració pròpia

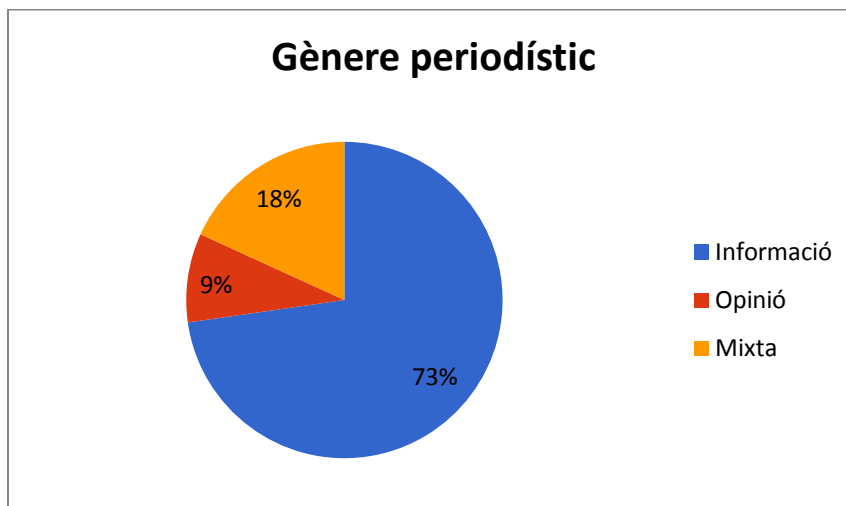
### 4.3 Els mitjans de comunicació davant el cas Mercadona

Els mitjans de comunicació tradicional, és a dir, aquells que es relacionen amb la premsa escrita, la ràdio i la televisió no es van fer ressò d'aquest fet. No obstant, les versions digitals de El Periódico, ABC i El País, i dels portals webs Ecotuve.es, Madrid ya, Economía Zero, Vertele, Las provincias, Te interesa, Formula TV i Economía Digital si que van tractar aquest cas i li van donar una visió global a aquest cas de comunicació de crisis per part de Mercadona.

Aquesta és una de les idees que més criden l'atenció de l'anàlisi: la falta de publicacions dins dels mitjans de comunicació tradicionals, mentre que en els portals webs si que es van fer ressò d'aquest fet. No obstant, a partir de l'anàlisi de les diferents publicacions es pot observar com dels principals gèneres periodístics el que més destaca és el de la informació. Aquesta dada ens mostra la idea que els mitjans, que s'han analitzat, han decidit donar una informació objectiva i verídica dels fets en comptes de mostrar la seva opinió davant aquesta situació.

La selecció d'un gènere periodístic és molt important ja que els mitjans de comunicació acaben creant debat en l'opinió pública, i això pot suposar danyar, encara més, la imatge i la reputació d'una empresa. Mercadona durant els dies posteriors a la crisi va tenir la sort de no aparèixer en grans mitjans de comunicació, fet que va suposar que passes desapercibuts per molts mitjans o que fins i tot no

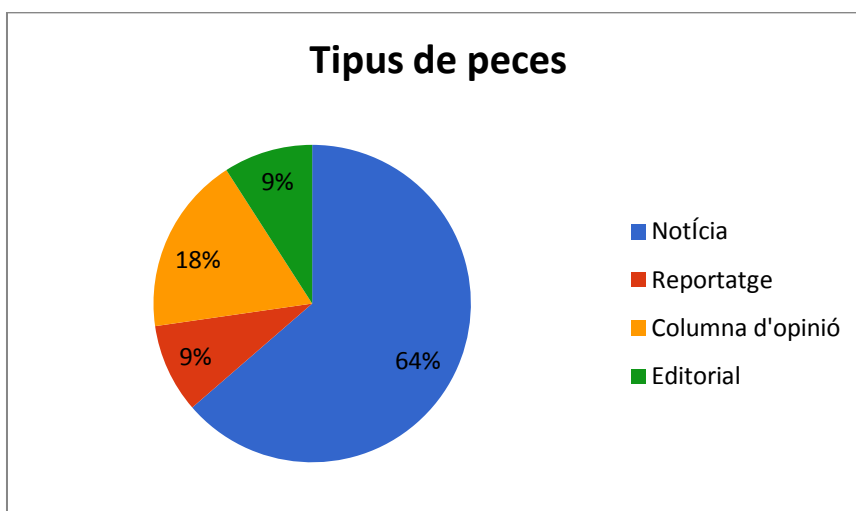
volguessin parlar malament d'una de les empreses de distribució més gran d'Espanya.



Imatge 26. Gènere periodístic. Font: Elaboració pròpia

Això acostuma a succeir en els mitjans de comunicació perquè molts no volen arriscar-se davant de grans empreses com són Mercadona ja que tenen un poder d'influència bastant important, i pot arribar a ser perjudicial per alguns mitjans, i més si són digitals.

D'altra banda, en relació amb el tipus de gènere en el qual els mitjans van donar la informació sobre la crisi de Mercadona, el tipus de peces utilitzades n'és molt semblant ja que més de la meitat de les peces són notícies, és a dir, principalment hi ha informació.



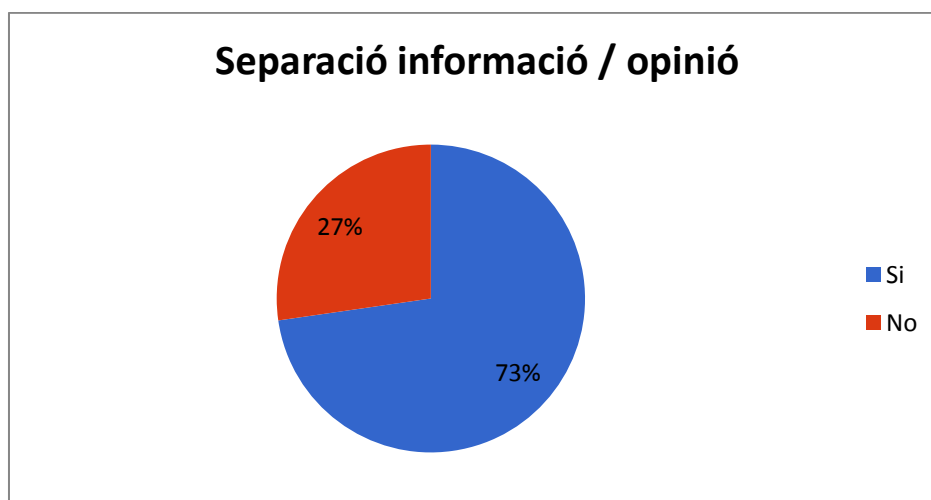
Imatge 27. Tipus de peces. Font: Elaboració pròpia

Més del 60% de les informacions analitzades en els diferents portals webs corresponen a notícies on, únicament, s'explica el fet sense que el periodista o el mitjà mostri la seva opinió. Un dels casos on sí que es pot observar aquesta opinió és en la notícia publicada el dilluns 10 de desembre de 2012 al portal web Economía Zero i que té com a títol “Salvados o Mercadona ¿Quién dice la verdad?”. En aquesta publicació s'observa de manera clara l'opinió del mitjà davant aquest fet i posicionant-se al costat del programa Salvados.



Imatge 28. Captura de pantalla de la notícia “Salvados o Mercadona ¿Quién dice la verdad?”. Font: Economía Zero.

Seguidament, en aquestes notícies analitzades es mostra com la separació de la informació i de la opinió és molt clara. Més del 70% de les notícies analitzades deixen de banda les opinions que redactors i periodistes puguin tenir sobre aquest cas i es centren, principalment, en donar una visió objectiva del fet.



Imatge 29. Separació informació / opinió. Font: Elaboració pròpia

Tanmateix, la font informativa d'aquestes publicacions són molt importants per donar-li més rellevància la peça periodística en si. És a dir, normalment, els portals webs acostumen a tenir una notorietat inferior per part dels grans mitjans i de les grans institucions ja que acostumen a comparar-les amb els mitjans de comunicació tradicionals que són la premsa, la ràdio o la televisió.

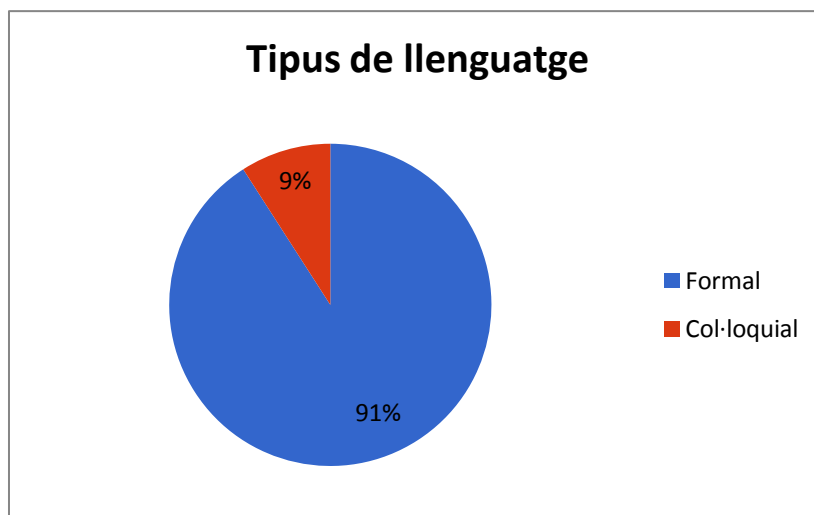


Imatge 30. Apareix la font informativa. Font: Elaboració pròpia

Per tant, amb la idea preconcebuda de que els portals webs no són portals d'informació fiables per la seva falta de professionalitat i de rigor a l'hora de treballar, en aquest anàlisi es mostra una idea totalment contrària. I és que, a més de la meitat de les informacions analitzades apareix de manera clara, com a mínim, una font informativa com per exemple en la notícia publicada el 9 de desembre de 2012 al portal web Madrid ya amb el titular "Salvados' 'Con la comida no se juega'. La polèmica de Mercadona en #tirarcomida en Twitter". Alguns dels exemples que es poden trobar són els següents:

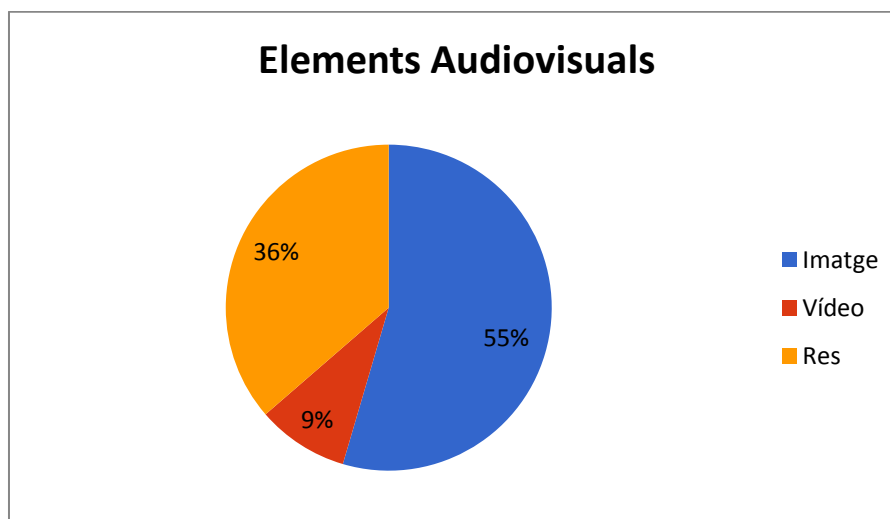
- "Desde el **Banco de Alimentos de Valencia**, su presidente Jaime Serra denunció que hay dos mil familias en lista de espera para poder acceder a sus servicios."
- "En noviembre la web Noticias de **Mercadona** recogía que la compañía de supermercados y la **Fundació Banc dels Aliments de Barcelona** habían firmado un convenio de colaboración para poner a disposición de la fundación una serie de tiendas para recoger alimentos a primeros de diciembre y por otra parte, donar alimentos para distribuirlos en entidades benéficas."

I de la mateixa manera, el llenguatge és molt important a l'hora d'explicar totes les informacions perquè permeten donar-li més notorietat a la informació, i més si és un portal web que no té el renom de qualsevol altre mitjà tradicional. El llenguatge està molt lligat a la importància i la notorietat que s'adjudiquen a les informacions, i més si es fan referència a portals webs.



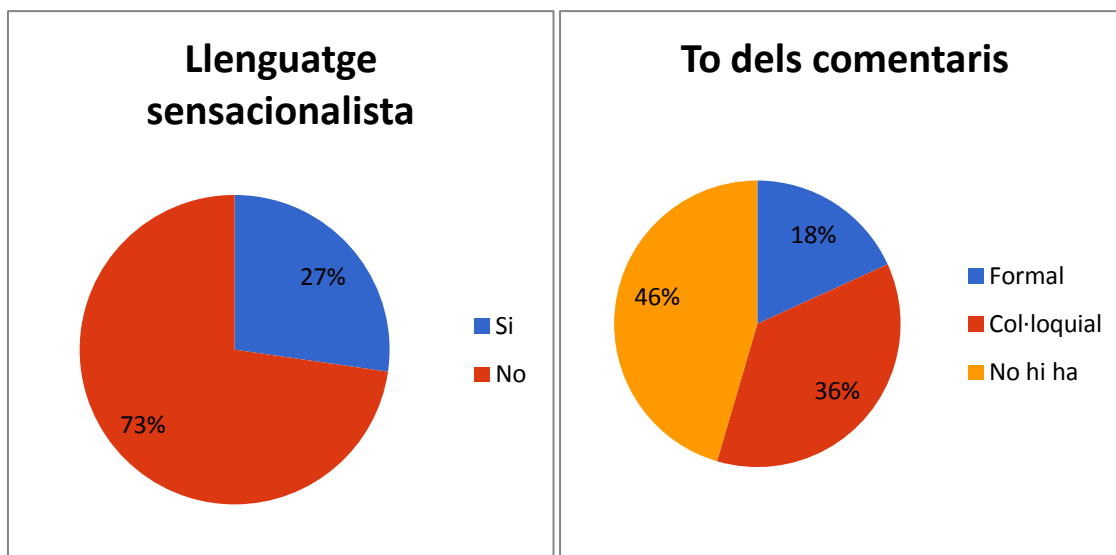
Imatge 31. Tipus de llenguatge. Font: Elaboració pròpia

A part, de la mateixa manera que a l'anàlisi de les xarxes socials, els materials audiovisuals adjunts són molt importants. En el cas de les peces periodístiques, aquests elements faciliten la lectura i criden l'atenció del lector, i més en formats digitals. No obstant, el 36% de les publicacions analitzades no afegeixen cap tipus d'element audiovisual creant una informació plana i sense cap tipus d'interès afegit.



Imatge 32. Elements audiovisuals. Font: Elaboració pròpia

Com amb la majoria de les publicacions de caire social i reivindicatiu la utilització d'un llenguatge sensacionalista acostuma a desenvolupar comentaris del mateix estil, o inclús, d'estil col·loquial. En aquest anàlisi es mostra que la majoria dels portals no van utilitzar un llenguatge sensacionalista i es van centrar en la informació estricta, i els comentaris no acostumaven a predominar a les publicacions.



Imatge 33 i 34. Llenguatge sensacionalista i To dels comentaris. Font: Elaboració pròpia

Aquests dos punts, el llenguatge sensacionalista i el to dels comentaris són dos dels indicadors més importants per observar el debat públic generat. Aquest debat és un dels més important, ja que com diu el professor i director del màster en Direcció de Comunicació, Joan Francesc Cánovas Tomàs, “la identitat i la reputació de l’empresa o institució ha de preservar sempre el negoci” (Cánovas, comunicació personal, 10 de gener de 2017).



**Petiso**

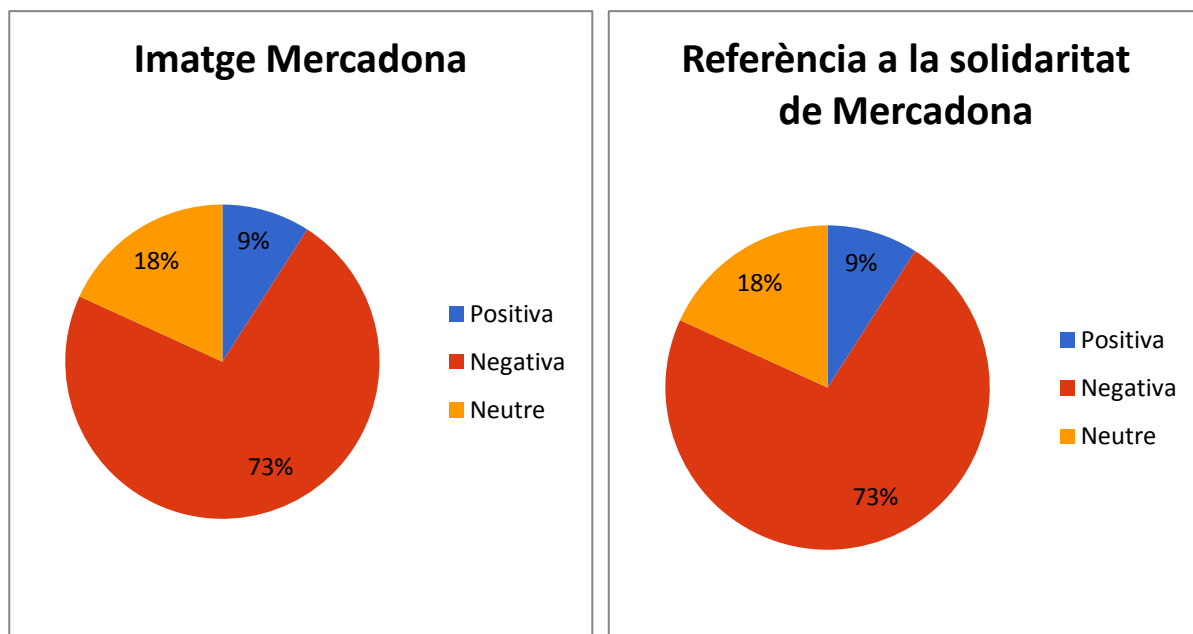
11 Diciembre 2012 09:04

Mercadona es un negocio, planteado como el supermercado de los pobres, productos de baja calidad (a precios no tan bajos) con imitaciones y variedades parecidas a lo bueno. Dar comida para los pobres es competir con su mercado natural. Yo no he trabajado en Mercadona, pero si que tengo a gente cercana que ha trabajado para proveedores de Mercadona, y les exigen siempre el producto más barato sin importar la calidad (luego el precio no se corresponde con esa calidad tan baja). Yo ya hace tiempo que he dejado de comprar desde lo de las cremas cancerígenas.



Imatge 35. Comentari de la notícia “Mercadona se defiende de las acusaciones vertidas en 'Salvados' de no donar alimentos”. Font: Formula TV

I centrant-nos en la tònica principal de l'anàlisi, a partir de la crisi de Mercadona, l'empresa va quedar bastant danyada i es va veure afectada, sobretot, en l'àmbit de la solidaritat. Durant els dies on Mercadona va ser el centre d'atenció, juntament amb el Banc d'Aliments, es veia a l'empresa com un òrgan molt poc solidari amb la pobresa i amb el llançament dels excedents d'aliments.



Imatge 36 i 37. Imatge i Referència a la solidaritat de Mercadona. Font: Elaboració pròpia

Al cap i a la fi, els mitjans digitals analitzats, únicament, mostraven i representaven un cas concret on la imatge institucional de Mercadona va quedar molt danyada i perjudicada. Els mitjans de comunicació han de ser referents d'informació i veracitat en tots els àmbits, i en aquest cas els mitjans de digitals analitzats van afrontar les seves obligacions deontològiques de manera favorable i correcte cap als lectors.



## 5. CONCLUSIONS

La comunicació de crisi esdevé un dels grans problemes per empreses i institucions que han de resoldre de manera eficient, controlada i, sobretot, ràpida perquè els problemes que sorgeixen a les empreses no afectin a la seva reputació i a la seva imatge institucional.

A l'inici d'aquesta recerca es van plantejar una sèrie d'objectius, hipòtesis i preguntes d'investigació que s'havien d'intentar esbrinar i/o assolir d'una manera crítica i analítica.

Pel que fa a les preguntes, es van proposar tres i, al llarg del treball, s'han anat responent. La primera pregunta fa referència a la repercussió que el reportatge de Salvados va tenir en la imatge institucional de Mercadona en els mitjans de comunicació i en les xarxes socials. Mercadona va quedar molt afectada a causa de l'emissió del reportatge i les xarxes socials van començar a l'atac cap a la institució mitjançant hashtags com #PresiónCiudadana, #EjerceTuPoder, #TiraComida i #BoicotMercadona. Durant la nit de l'emissió del reportatge i al dia següent van ser els dos pitjors dies on l'equip de comunicació de Mercadona va respondre a gran part dels missatges rebuts a les xarxes socials, i on s'observa si variaven els missatges o si utilitzaven el mateix, ja que el fet de canviar-ho en cada comentari suposa una personalització a cada comentari rebut i una implicació per part de la institució. Això suposa una iniciativa per part de Mercadona per establir una imatge d'interès i de voler donar a conèixer quina és la seva posició davant aquest fet. A més, a partir d'altres variables analitzades com la repercussió mediàtica que van tenir les respostes dels missatges de Mercadona a Twitter ja que es pot observar, de manera clara, com la imatge de Mercadona va quedar danyada amb la gran majoria dels missatges a les xarxes socials i les publicacions als portals webs fossin de caire negatiu.

La segona pregunta fa referència a quins són els passos que Mercadona va dur a terme durant la seva comunicació de crisi. Durant l'anàlisi es pot observar com els passos que van duu a terme es basen en una comunicació ràpida i controlada a partir de les xarxes socials. Aquests canals tecnològics són armes perilloses per Mercadona ja que per una banda són una font de comentaris negatius per l'empresa, però per una altra banda són els principals elements de transmissió per

explicar la seva veritat. Cal destacar que les xarxes socials van ser el principal motor d'aquesta estratègia de Mercadona, i van optar per ser clars i transparents dient sempre la veritat. No obstant, Mercadona actua de manera molt ràpida, i al dia següent a l'esclat de la crisi aconsegueix pactar amb el Banc d'Aliments un tracte de donació dels excedents d'aliments dels supermercats Mercadona de València. Tal i com diu el professor i director del màster en Direcció de Comunicació i del postgrau en Comunicació Estratègica en l'IDEC – UPF, Joan Francesc Cánovas Tomàs, "Facebook i Twitter tenen una característica en la resolució de crisis que és que els hi donen velocitat, però no els hi dóna durabilitat ja que no hi ha crisi que no duri 3 setmanes a Facebook. Aleshores això facilita que hi ha crisi que avancin més ràpid." (Cánovas, comunicació personal, 10 de gener de 2017).

I per últim, a la tercera pregunta es qüestiona si existeixen estratègies prèviament establertes per Mercadona en cas d'una comunicació de crisi. Segons el director de Relacions Externes de Mercadona, Joan Gili Saldaña, no tenen cap tipus d'estratègies prèviament establertes. Aquesta idea pot ser potenciada per la pròpia empresa com per donar un imatge de força, per tal d'expressar que ells no acostumen a tenir crisis i no tenen necessitat de tenir un pla de crisi. No obstant, el que es pot observar és que hi ha una sèrie de patrons o accions que es repeteixen quan hi ha una crisi comunicativa. Algunes d'aquestes accions són la importància que té l'empresa en les xarxes socials i la necessitat de resposta, sempre variant la forma, a la gran majoria de missatges. Aquestes idees es veuen, clarament, en l'anàlisi de variables de si varia el missatge o no, la referència al Banc d'Aliments o al reportatge de Salvados pel fet de mostrar una implicació o no entre altres. Això fa que Mercadona sigui una de les empreses que més pendent està de les xarxes socials i, per tant, dels seus usuaris.

Per tant, si es torna a l'inici de la recerca i s'observen quines van ser les preguntes d'investigació i les hipòtesis del treball podem comprovar com aquestes han sigut les correctes i, per tant, Mercadona en aquesta crisi comunicativa va tenir una gran repercussió mediàtica a les xarxes socials, s'han pogut observar quins han sigut els passos que han dut a terme en aquesta crisi, i quines han sigut les estratègies que ha utilitzat l'equip de comunicació de Mercadona per resoldre, el més aviat possible, aquesta situació.

D'altra banda, l'anàlisi d'aquesta recerca ha servit per mostrar les dues parts d'una comunicació de crisi. D'una banda, l'anàlisi de les xarxes socials mostres com l'equip de comunicació de Mercadona va actuar per defensar la seva imatge institucional i, a més, observar com el pla de crisis de l'empresa s'adapta a les crisis que pateixen. I d'altra banda, l'anàlisi dels mitjans de comunicació exemplifica com la comunicació pot danyar, molt ràpidament, la imatge i la reputació d'una empresa, i en el cas de Mercadona, es va veure afectada la seva falta de solidaritat. Es per aquest motiu que cal adonar-se de la importància, de la responsabilitat i de la força, que tant a les xarxes socials com als mitjans de comunicació, tenen davant empreses de gran trajectòria com és Mercadona.

Actualment, gairebé 5 anys després d'aquest fet, Mercadona ha derivat en altres tipus de comunicacions de crisi que han sabut desenvolupar i superar de manera correcta i efectiva. Les tecnologies i les maneres de comunicar-se canvien però les crisi, per les empreses i institucions, sempre estaran presents i s'hauran de solucionar.

Per tant, i com a valoració final d'aquest anàlisi de comunicació de crisi, es pot destacar la necessitat de totes les empreses de tenir un pla de crisi. Tal i com diu , el professor de la UPF, Joan Francesc Cánovas Tomàs, "seria òptim que totes les empreses tinguéssim plans de crisi desenvolupats abans de la crisi perquè la treballaríem amb més eficàcia". (Cánovas, comunicació personal, 10 de gener de 2017). És a dir, tot i que les crisis són imprevisibles i, en molts pocs casos, inevitables s'ha de tenir una base funcional on poder observar de quina manera actuar perquè les conseqüències siguin les menors possibles.

Finalment, a nivell personal aquest treball m'ha servit, encara més, per observar el món de la comunicació empresarial com un element imprescindible per totes les empreses i institucions. Personalment, m'ha aportat molts més coneixements i inquietuds dels quals ja tenia a l'inici de la recerca ampliant les meves ganes de poder dedicar-me, en un futur proper, a aquest tipus de comunicació.

"Los chinos utilizan dos pinceladas para escribir la palabra 'crisis'. Una pincelada significa 'peligro' la otra 'oportunidad'. En una crisis toma conciencia del peligro pero reconoce la oportunidad" (John F. Kennedy)

## 6. BIBLIOGRAFIA

- Barquero, J.D. i Barquero, M. (2007). *Las organizaciones en crisis. Cómo solucionarlas rápido y con garantías de éxito*. San Feliu de Llobregat: Furtwagen Editorial.
- Benavides, J., Costa, J., Costa, P.O, Fajula, A., Fürst, P., Liria, E., ... i Ventura, J. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.
- De Mateo, R., Bergés, L., Sabater, M. (2009). *Gestión de empresas de comunicación*. Comunicación Social. Ediciones y publicaciones. Colección Periodística, 30.
- Escalona, N. (2013). *#DigitalK del màrqueting directe a la comunicació 2.0*. Barcelona: Editorial UOC.
- Kreps, G.L. (1990). *La comunicación en las organizaciones*. Barcelona. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona. Bosch Casa Editorial.
- Mazo, J. M. (1994). *Estructura de la comunicación por objetivos*. Barcelona: Ariel Comunicación
- Morales, F. (2001): *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Piñuel Aigada, J.L. (2012). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Saura Pérez, M<sup>a</sup> P. (2005): *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas*. Madrid, Publicaciones de la Universidad
- Torres López, J (2011). *Introducción a la economía*. Madrid. Ediciones Pirámide
- Vilches, L. (2011). *La investigación en comunicación. Métodos y técnicas en la era digital*. Barcelona: Gedisa.
- Villafañe, J. (2004). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J. (1993): *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ed. Pirámide

## 7. WEBGRAFIA

- ABC (2012). *Mercadona firma un acuerdo con el Banco de Alimentos para donar comida*. Disponible a: <http://www.abc.es/economia/20121210/abci-mercadona-firma-acuerdo-fesbal-201212101751.html>
- Abrego, L. (2011). *Análisi de contendio*. [en línea]. Disponible a: <https://es.slideshare.net/laurablue/analisis-de-contenido>
- Atresplayer (2012). *Con la comida no se juega* [en línea]. Disponible en: <http://www.atresplayer.com/television/programas/salvados/temporada-6/noticia-episodio salvados 2012120700251.html>
- Atresplayer (2016). *El fenómeno Mercadona* [en línea]. Disponible en: <http://www.atresplayer.com/television/programas/salvados/temporada-12/capitulo-7-fenmeno-mercadona 2016112500677.html>
- Bellot, A. (2015). *La comunicación de crisi com a eina de transformació de la imatge institucional: el “Cas Palau”* (Treball de Fi de Grau). Universitat Autònoma de Barcelona. Disponible a: <http://ddd.uab.cat/record/142339?ln=ca>
- Castillo, L. (2005). *Análisi documental*. [en línea]. Disponible a: <http://www.uv.es/macass/T5.pdf>
- Diaz - Bravo, L. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico* [en línea]. Disponible a: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007505713727066>
- Economía Digital (2012). *Mercadona se lanza a la donación de alimentos tras el programa ‘Salvados*. [en línea]. Disponible a: <http://www.economiadigital.es/redirect/mercadona se lanza a la donacion de alimentos tras el programa salvados 135912 102.html>
- Economía Zero (2012). *Jordi Évole y Mercadona ¿Quién dice la verdad?*. [en línea]. Disponible a: <http://economiazero.com/salvados-o-mercadona-quien-dice-la-verdad/>
- Ecoteuve.es (2012). *¿Se equivocó “Salvados? ¿Dona Mercadona comida al Banco de Alimentos?*. [en línea]. Disponible a: <http://ecoteuve.eleconomista.es/programas/noticias/4458032/12/12/Miente->

[Salvados-o-lo-hace-Mercadona-Dona-Mercadona-comida-al-Banco-de-Alimentos.html](http://www.salvados-o-lo-hace-Mercadona-Dona-Mercadona-comida-al-Banco-de-Alimentos.html)

- El País (2012). *Mercadona entrega 10.200 kilos de alimentos a Cáritas para los necesitados.* [en línea]. Disponible a: [http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/12/11/valencia/1355250233\\_462477.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/12/11/valencia/1355250233_462477.html)
- El Periódico (2012). *'Salvados' desvela por qué España tira a la basura nueve millones de toneladas de alimentos al año.* [en línea]. Disponible a: <http://www.elperiodico.com/es/noticias/tele/evole-desvela-nueve-millones-toneladas-comida-desperdiciada-2268659>
- Enciclopèdia catalana (en línea). En línea a: <http://www.enciclopedia.cat/>
- Enrique, A.M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. La crisis de Fontaneda.* [en línea] Disponible a: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf;jsessionid=B192E7673E399CA4E76E8E372451656E?sequence=1>
- Europa Press (2012). *Mercadona invertirá 6,6 millones de euros en la construcción de un supermercado en La Albericia.* [en línea] Disponible a: <http://www.europapress.es/cantabria/noticia-mercadona-invertira-66-millones-euros-construccion-supermercado-albericia-20121212165737.html>
- Facebook (2017). *Mercadona.* [en línea]. Disponible a: <http://www.facebook.com/mercadona/>
- Formula TV (2012). *Mercadona se defiende de las acusaciones vertidas en 'Salvados' de no donar alimentos* [en línea] Disponible a: <http://www.formulatv.com/noticias/28312/mercadona-se-defiende-acusaciones-salvados-no-donar-alimentos/>
- La Parra Casado, D. (2010). *Las técnicas estructurales. Entrevista, Grupo de discusión, Observación, Biografía* [en línea]. Disponible a: [https://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema4/la\\_entrevista\\_en\\_profundidad.html](https://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema4/la_entrevista_en_profundidad.html)
- Las provincias (2012). *Mercadona firma un acuerdo con Fesbal para la donación de alimentos.* [en línea]. Disponible a: <http://www.lasprovincias.es/20121211/economia/mercadona-acuerdo-donacion-alimentos-201212111222.html>

- Madrid YA (2012). 'Salvados' 'Con la comida no se juega': La polémica de Mercadona en #tirarcomida en Twitter. [en línea]. Disponible a: <http://www.madridya.es/noticias/salvados-con-la-comida-no-se-juega-la-polemica-de-mercadona-en-tirarcomida-en-twitter/17936/>
- Mercadona (2016). *Dossier de premsa de Mercadona. Edició 2016* [en línea]. Disponible a: <https://www.mercadona.es/es/conocenos/sala-de-prensa/dossier-de-prensa>
- Mercadona (2016). *Memoria anual de Mercadona. Edició 2016* [en línea]. Disponible a: <https://www.mercadona.es/es/conocenos/sala-de-prensa/memorias-anuales/memoria-anual-2016>
- Mercadona (2017). En línea a: <https://www.mercadona.es/es/inicio>
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información (2011). *Las redes sociales en Internet* [en línea]. Disponible a: [http://www.osimga.gal/export/sites/osimga/gl/documentos/d/20111201\\_ontsi\\_redes\\_sociais.pdf](http://www.osimga.gal/export/sites/osimga/gl/documentos/d/20111201_ontsi_redes_sociais.pdf)
- Twitter (2017). *Mercadona*. [en línea]. Disponible a: <http://twitter.com/mercadona>
- Verteletv (2012). *La falsa polémica entre Mercadona y "Salvados"*. [en línea]. Disponible a: [http://vertele.eldiario.es/verteletv/actualidad/falsa-polemica-Mercadona-Salvados\\_0\\_1417958211.html](http://vertele.eldiario.es/verteletv/actualidad/falsa-polemica-Mercadona-Salvados_0_1417958211.html)
- YouTube (2017). *Mercadona*. [en línea]. Disponible a: <http://www.youtube.com/mercadona>

## **8. ANNEXOS**

### **ENTREVISTA A JOAN FRANCESC CÁNOVAS TOMÀS**

#### **1. Com podríem definir que és la comunicació empresarial?**

La comunicació empresarial és la comunicació que realitzen les organitzacions o empreses per posicionar els seus, bàsicament, actius.

#### **2. És el mateix la comunicació empresarial i la comunicació institucional?**

És un debat entre els teòrics que a mi se m'escapa una mica perquè jo treballo en el sector. És un debat perquè la comunicació institucional és aquella comunicació que té com a voluntat generar una imatge o identitat institucional a través d'una imatge. Això és el que és la comunicació institucional. Llavors, hi ha qui diu que la comunicació empresarial està totalment alineada amb això, i n'hi ha qui diu que la comunicació empresarial té una part que si i n'hi ha una altre part que diu que és una comunicació que organitza una empresa o organització que desenvolupa. Per tant, és un debat i jo crec, que per fer-ho simple, és un terme de terminologia i que en definitiva, i és la meva opinió, tota organització i tota empresa, té com a objectiu desenvolupar una identitat corporativa concreta i això es fa a través de la comunicació. Aquesta és una eina, però no la única, però és una eina i molt important. Per tant, jo tendeixo a assimilar-les.

#### **3. Per una empresa, quina importància ha de tenir la gestió de la seva comunicació?**

És central. La comunicació avui en dia és un fet que esdevé estratègic en les organitzacions. Fins no fa molt era tàctic, vull dir, que nosaltres posàvem el llaç al final del producte. Ara ja no, ara és part del producte. Els productes són també alguna cosa que comunicar, no exclusivament pel que són, i per tant a hores d'ara és fonamental. Estem en un món on la comunicació dona l'existència del producte de l'organització o institució que ho fan.

#### **4. Creu que actualment les empreses i institucions tenen més en compte l'àmbit de la comunicació empresarial?**

Segur. La comunicació ha pres un paper rellevant, i abans era important però no tant, i des de fa un temps existeix la figura del director de comunicació, però abans no. I això deu ser per alguna cosa ja que abans no se'ls pagava, i ara si, i molts



diners. Les empreses no paguen perquè els hi sobra els diners, sinó perquè fan alguna funció. Jo crec que la comunicació ha pres un rol central perquè és part de la identitat de l'organització, i te com objectiu, com la comunicació institucional, treballar per la reputació de l'organització. Per tant, la reputació i la identitat són dos termes que van molt junts.

### **5. Quins són els elements (físics i tècnics/composició del departament) que ha de tenir una empresa per una bona gestió de la comunicació?**

Hauria de tenir un responsable, un director de comunicació que coordina diverses àrees de comunicació: interna, mediàtica, xarxes etc., i cada àrea té un responsable i junts donen unitat a tots el processos. El que és més important és que no hi ha hagi soroll o contradiccions entre elles, és a dir, no pot ser que en els mitjans es digui una cosa i de manera interna sigui una altre, és a dir, ha d'anar coordinar. Per tant, aquest director de comunicació ha de tenir accés directe als màxims òrgans de decisió de la institució. Els responsables de comunicació estan en els vèrtexs de decisió estratègica de les organitzacions, i per tant han d'estar en constant comunicació.

### **6. Quina és la principal funció del director de comunicació?**

La identitat i la reputació de l'empresa o institució preservant sempre el negoci. A mi quan em diuen "què és el més important per un director de comunicació?" dic sempre que preservar el negoci. Que vol dir? Que guanyi més diners l'empresa, ja que té com a finalitat augmentar el negoci. En una institució el model de negoci no és sempre els diners. En una ONG la seva finalitat no és guanyar diners sinó incidir en uns fets concrets etc. El negoci és el més important per un director de comunicació juntament amb la identitat i la valoració de la companyia.

### **7. Una empresa o institució ha de tenir una estratègia per quan sorgeix una crisi comunicativa?**

Imprescindible. El que passa és que a vegades, la vida, no t'ho permet. Seria òptim que totes les empreses tinguéssim plans de crisi desenvolupats abans de la crisi perquè la treballaríem amb més eficàcia.

## **8. Un pla d'estratègia comunicativa en cas d'una comunicació de crisi com hauria d'estar formada?**

Ha de tenir tres eixos bàsics: una auditoria de risc sabent quins són els riscos i que l'empresa conegui quins són els seus riscos potencial, un manual de crisi que doni les pautes per seguir en el cas d'una crisi, i una part de *training* o formació que entreni a la gent per saber com desenvolupar o gestionar aquestes crisis. Si es fa això, la crisi es porta millor, però no l'evites perquè les crisis son inevitables però la gestiones millor. Sempre hi ha un problema de temps, per tant el temps es un factor que va en contra i s'ha de treballar amb rapidesa. Però això no significa que no s'ha d'actuar amb cap. Jo crec que una crisi s'ha de treballar amb mètode.

## **9. Creu que hi ha fases en una comunicació de crisi?**

Molts autors han treballat sobre això, i jo crec que si que hi ha fases. Una fase d'alerta, una fase d'esclat de la crisi, una fase de desenvolupament de la crisi, una fase de neutralització de la crisi i una fase de recuperació de la crisi. Aquestes són les fases que la majoria dels autors acaben representat. Jo crec que el que cal es que en aquestes fases, jo el que crec es que la millor manera d'abordar-ho es que en cada moment de la crisi tu facis les coses que hakis de fer i per tant en cada moment de la crisi es necessiten coses concretes. Per tant, jo el que reclamo es que hi hagi un mètode perquè aquest és el que et deixa fer el que has de fer. És a dir, hi ha unes fases però per mi el que és important és el que comporta que has de fer en cada fase que no la fase en sí.

## **10. Com definiria vostè concepte de comunicació de crisi i quin és segon vostè una bona comunicació de crisi?**

Una comunicació de crisi, per mi, és una crisi que surt en un mitjà de comunicació sinó no és una crisi. Vull dir que, per mi, una crisi és quan surt en un mitjà, sinó no es una crisi és un accident, un incident o una anècdota però quan apareix a un mitjà ja és una crisi. És així de simple, però el que passa és que abans era tot molt simple amb la premsa, la radio o la televisió. Ara és més complexa, Twitter és un mitjà de comunicació i si la crisi ja està a Twitter, ja és una comunicació de crisi. Per tant, jo poso com a exemple els accidents laborals ja que a Espanya succeïen molts, i els que surten als mitjans són crisis però el que no són accidents.

**11. Les xarxes socials com Facebook i Twitter sempre estan molt present en la societat actual. Creu que aquestes xarxes suposen un al·licient per perjudicar la imatge institucional d'una empresa?**

Ho fa més complex, i no crec que agreugi la situació, però té també avantatges com que ho fa més ràpid. O sigui Facebook i Twitter tenen una característica en la resolució de crisis que és que els hi donen velocitat, però no els hi dona durabilitat ja que no hi ha crisi que no duri 3 setmanes a Facebook. Aleshores això facilita que hi ha crisi que avancin més ràpid. Això també és més complex perquè hem de saber gestionar les xarxes, i les crisi a les xarxes socials.

Aquestes crisis a les xarxes socials s'han de gestionar sense atabalar-se massa ja que aquests elements són espais s'escolta, no un espai de resposta. Crec que és un error deixar veure que les xarxes socials són uns elements de participació i de resposta. Les xarxes socials són espais d'escolta que les organitzacions permeten escoltar que passa en una part de la gent amb qui es relaciona. Després s'ha d'analitzar i d'anar amb calma a l'hora de respondre. A vegades li donem massa importància al que passa a les xarxes socials i no és cert, ja que li donem massa història i després no és tant.

**12. Vostè, si fos el director de comunicació (DirCom) de Mercadona hagués realitzat aquesta estratègia de comunicació?**

Crec que ells van rectificar ràpidament. És una crítica el fet de per què abans no ho feien, però jo crec que van ser ràpids, en altre no, però en aquesta sí. Va haver-hi una rectificació del que era la seva política. Això els hi ocasionat diferents problemes de reputació, i és molt difícil de mesurar-ho. No crec que ho facin tan malament.

**13. Per una empresa és molt difícil tornar a guanyar la reputació que ha perdut?**

Si, si. La reputació és un actiu intangible, lent d'aconseguir i fàcil de perdre. Per tant, a les crisi són fàcils de perdre les reputacions. Un millor gestió de crisi fa que la reputació que perdis sigui menor, una mala gestió fa que perdis més reputació i altres elements. Però, els que ens ocupem de la comunicació intentem que una bona gestió de crisi tingui o generi la percepció de que s'està fent bé i taquí el menys possible la reputació d'una empresa. La gestió de crisi ha d'estar enfocada a que la pèrdua reputativa sigui el menor possible.

**14. Creu que la comunicació empresarial no està del tot reconegut en l'àmbit de la comunicació, i més concretament, del periodisme?**

En el món del periodisme, ha estat un element menystingut perquè és més nou. I la comunicació empresarial i institucional ha sigut secundària. El que ha passat és que ha estat agafant cos i ha tingut més sortides professionals per molta gent. Jo crec que un periodista té moltes capacitats per ser un bon comunicador, ja que té molts dels elements que es demana en un director de comunicació. Actualment, jo ho tinc clar, el món laboral demanda més això que no pas periodistes de premsa escrita perquè la premsa està en una crisi de model de negoci.

## **ENTREVISTA JOAN GILI SALDAÑA**

### **1. Com podria definir la comunicació empresarial i institucional de Mercadona?**

L'objectiu del model Qualitat total, en el que es basa la nostra feina diària a Mercadona, i del qual pot conèixer detalls a través de la nostra memòria anual, es cercar aportar al client el màxim d'informació possible evitant les despeses que considerem innecessàries. Es per això que Mercadona no fa publicitat, buscant les eines avui existents de comunicació per arribar als clients, com les noves tecnologies i les informacions dins les nostres pròpies botigues.

### **2. Com està format el departament de l'equip de comunicació de Mercadona?**

El Departament de Comunicació es troba integrat dins del de Relacions Externes.

### **3. Com és el pla de comunicació de crisi de Mercadona?**

Basat en la nostra aposta per la comunicació a mitjans tradicionals i nous canals tecnològics.

### **4. Quina estratègia o estratègies de comunicació utilitza una gran empresa com Mercadona?**

Proactivitat explicant aquelles coses que entenem que li aporten un valor afegit al client.

### **5. En el cas del reportatge de Salvados de l'any 2012 "Con la comida no se juega", com va repercutir això en la imatge institucional de Mercadona?**

En el nostre cas no vam notar cap repercussió, ja que es conegut que nosaltres duem a terme una política molt important de col·laboració amb els més desfavorits, com ara en les donacions a Bancs d'Aliments o menjadors socials.

### **6. De quina manera va actuar l'equip de comunicació de Mercadona per resoldre aquesta comunicació de crisi?**

No vam dur a terme un pla estratègic concret

### **7. Quines fases va dur a terme l'equip de comunicació de Mercadona?**

No vam dur a terme un pla estratègic concret

**8. L'equip de comunicació de Mercadona està molt present en les xarxes socials, sobretot en Facebook i Twitter. De quina manera repercuteix això en la imatge institucional de l'empresa?**

Molt positivament. Les noves tecnologies permeten que siguem molt més a prop dels clients per poder informar-los de tot allò que creiem que els aporta valor.

**9. De quina manera les xarxes socials han fet replantejar la comunicació empresarial en el cas de Mercadona? Quina importància tenen?**

Són importants per nosaltres, igual que per moltes altres empreses. Ens permeten ser més presents en el dia a dia de la gent i poder aportar-los informacions que, d'altra manera, costaria molt més.

**10. Actualment segueixen amb el tracte amb el Banc d'Aliments de donar els aliments sobrants per les persones amb necessitats?**

Seguim amb fermesa en els nostres donacions anuals a Bancs d'Aliments i a menjadors socials de tot el territori.

**11. Mercadona realitza accions o activitats per tenir una bona imatge institucional i empresarial? En cas afirmatiu podria explicar-ne alguna?**

Nosaltres tot allò que fem no ho fem per buscar un rèdit comercial, ho fem perquè hi criem, com en el cas de les donacions que comentàvem abans. Si no es fessin públiques, igualment les faríem, com a vegades succeeix al ser de caràcter privat.

**12. Creu que l'últim reportatge del programa Salvados "El fenómeno Mercadona" ha afectat negativament a la imatge empresarial i institucional de l'empresa?**

Nosaltres vam veure en la realització del programa una bona oportunitat de donar-nos a conèixer en un mitjà tradicional on, no massa sovint sortim. Entenem, i de fet així ens ho contacten les dades que tenim, que no ens ha afectat negativament en cap cas.



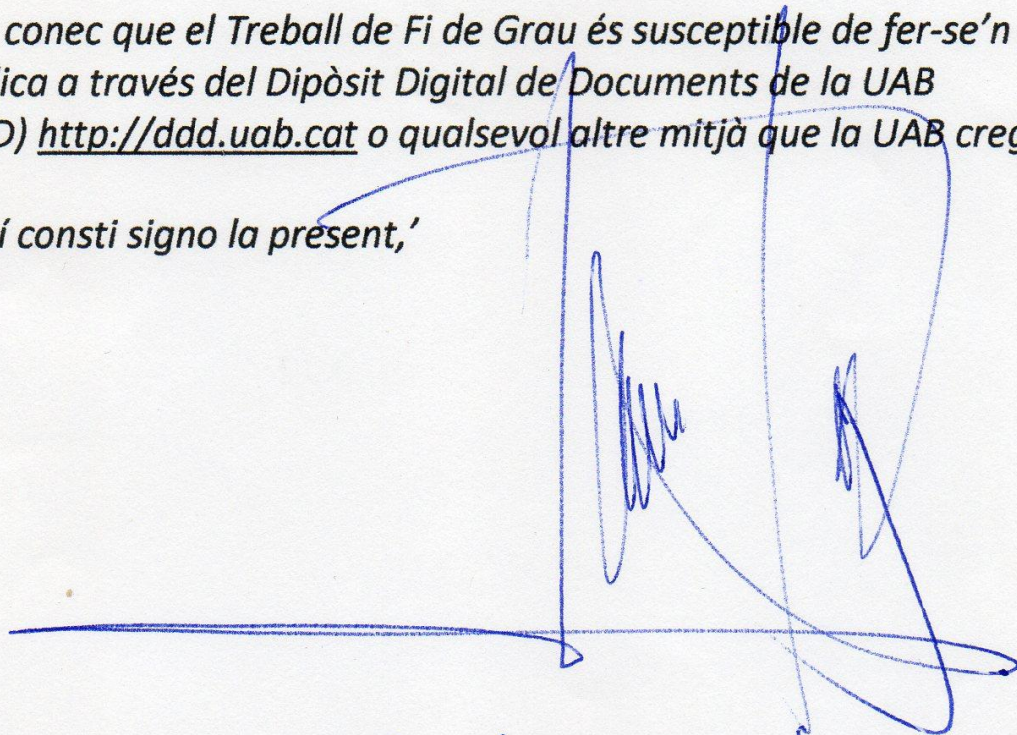
'Jo, Joan Francesc Canós

Amb DNI 46043661F

**Faig constar:**

- Que autoritzo que les meves opinions i consideracions recollides mitjançant entrevista cedida a Òscar Amat Loshuertos amb DNI 39434200X i que té com a objectiu l'elaboració del Treball de Fi de Grau siguin reproduïdes parcialment o totalment en el treball.
- Que, en cas de tenir algun dret de propietat intel·lectual sobre aquesta entrevista, cedeixo a Òscar Amat Loshuertos amb DNI 39434200X tots els drets d'explotació sobre els mateixos, amb caràcter de no exclusivitat, en totes les modalitats d'explotació, per a tot el món i per tot el temps de la seva durada.
- Que conec que el Treball de Fi de Grau és susceptible de fer-se'n comunicació pública a través del Dipòsit Digital de Documents de la UAB (DDD) <http://ddd.uab.cat> o qualsevol altre mitjà que la UAB cregui adient.

I perquè així consti signo la present,'



10 de gener de 2017.

*'Jo, Joan Gili Saldaña*

*Amb DNI 47719951B*

***Faig constar:***

- Que autoritzo que les meves opinions i consideracions recollides mitjançant entrevista cedida a Òscar Amat Loshuertos amb DNI 39434200X i que té com a objectiu l'elaboració del Treball de Fi de Grau siguin reproduïdes parcialment o totalment en el treball.*
- Que, en cas de tenir algun dret de propietat intel·lectual sobre aquesta entrevista, cedeixo a Òscar Amat Loshuertos amb DNI 39434200X tots els drets d'explotació sobre els mateixos, amb caràcter de no exclusivitat, en totes les modalitats d'explotació, per a tot el món i per tot el temps de la seva durada.*
- Que conec que el Treball de Fi de Grau és susceptible de fer-se'n comunicació pública a través del Dipòsit Digital de Documents de la UAB (DDD) <http://ddd.uab.cat> o qualsevol altre mitjà que la UAB cregui adient.*

*I perquè així consti signo la present,'*





*'Jo, Lluís Fatjó-Vilas. Dtr. Del Banc dels Aliments de Barcelona*

*Amb DNI 46.208.233A*

***Faig constar:***

- Que autoritzo que les meves opinions i consideracions recollides mitjançant entrevista verbal cedida a Òscar Amat Loshuertos amb DNI 39434200X i que té com a objectiu l'elaboració del Treball de Fi de Grau siguin reproduïdes parcialment o totalment en el treball, sempre que reflecteixin la conversa mantinguda.*
- Que, en cas de tenir algun dret de propietat intel·lectual sobre aquesta entrevista, cedeixo a Òscar Amat Loshuertos amb DNI 39434200X tots els drets d'explotació sobre els mateixos, amb caràcter de no exclusivitat, en totes les modalitats d'explotació, per a tot el món i per tot el temps de la seva durada.*
- Que conec que el Treball de Fi de Grau és susceptible de fer-se'n comunicació pública a través del Dipòsit Digital de Documents de la UAB (DDD) <http://ddd.uab.cat> o qualsevol altre mitjà que la UAB cregui adient.*

*I perquè així consti signo la present,'*

